



## 저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

경영학석사학위논문

고객의 불량 행동으로 인한  
점점 직원의 스트레스와 대처 유형  
그리고 개입에 대한 연구

2015 년 2 월

서울대학교 대학원

경영학과 경영학 전공

김 민 주

국문 초록

고객의 불량 행동으로 인한  
접점 직원의 스트레스와 대처 유형  
그리고 개입에 대한 연구

서울대학교 대학원

경영학과 경영학 전공

김민주

본 논문은 소비자들의 서비스에 대한 인식에 큰 영향을 미치는 서비스 접점 직원들에 대한 연구이다. 서비스를 제공하는 회사의 입장에서는 서비스 접점 직원들을 효과적으로 관리하기 위한 다양한 노력을 하고 있으며 이에 대한 다수의 연구가 이루어져왔다. 본 논문에서는 이전 연구에서 다뤄온 고객 불량행동으로 인한 스트레스와 개입에 대한 연구에

추가적으로 서비스 접점 직원의 대처 방안을 도입하여 그 영향을 살펴 보고자 하였다.

먼저 소비자의 불량 행동에 의해 유발된 스트레스가 접점 직원들의 대처 유형에 어떠한 영향을 미치는지 밝히고자 하였다. 이 과정에서 스트레스와 대처 유형 사이의 관계를 무력감이 매개할 것으로 예상하였다. 또한 스트레스 상황에서 회사 차원의 개입이 존재 할 경우 직원들의 대처 유형이 어떻게 변화하는지 살펴 개입이 서비스 직원의 대처 유형 변화에서 갖는 효과를 실증 연구를 통해 확인하였다. 이와 더불어 본 논문에서서는 고객 불량 행동으로 인한 스트레스 상황에서 대처 유형과 개입에 따라서 직원들이 개입에 어떠한 태도를 보이는지 그 만족도를 측정하여 관계를 살펴보고자 하였으며, 이러한 개입에 대한 만족도와 연결하여 직원의 만족도에는 대처 유형과 개입이 어떠한 역할을 하는지 밝히고자 하였다.

실증 연구를 통해 고객의 불량 행동으로 인한 스트레스와 관리적 차원의 개입 그리고 스트레스에 대한 접점 직원의 대처 방안에 대해 살펴본 결과 서비스 접점 직원들은 고객 불량 행동으로 인한 스트레스가 높을수록 문제 중심 대처 보다는 정서 중심 대처를 하였으며, 스트레스와 대처 방안 사이의 관계를 무력감이 부분적으로 매개 하였다. 추가적으로 관리적 차원의 개입이 이와 반대로 개입 수준이 높을수록 정서 중심 대처 보다는 문제 중심 대처를 하는 것으로 확인 되었다. 또한 고객 불량 행동으로 인해 높은 스트레스가 발생한 상황에서 대처 유형과 개입이 개입 만족도, 직원 만족도에 미치는 영향에 대한 실증 연구도 진행하여, 높은 수준의 관리적

차원의 개입이 주어질 경우 높은 개입 만족도를 보이고 개입 만족도와  
직원의 만족도는 양의 상관 관계를 갖는 다는 것을 확인했다.

이러한 결과는, 실제 서비스 접점 직원들이 문제 중심 대처를 하도록  
유도하기 위해서는 고객 불량 행동이 발생하였을 때 관리자가 높은 수준의  
개입을 제공하는 것이 중요하다는 실제 관리적, 경영적 차원에서 적용  
가능한 시사점을 제시한다.

주요어 : 고객 불량 행동, 개입, 무력감, 대처 유형, 스트레스, 접점 직원  
학 번: 2013 - 20457

# 목 차

## 제 1 장 서 론

### 제 1 절 연구의 배경 및 목적

### 제 2 절 연구의 구성

## 제 2 장 이론적 배경

### 제 1 절 대처

### 제 2 절 무력감의 매개 역할

### 제 3 절 고객 불량 행동에 대한 관리적 차원의 개입

## 제 3 장 실증 연구 실험 1.1

### 제 1 절 연구의 가설 과 모형

### 제 2 절 설계 및 자료 수집

### 제 3 절 사전 조사

### 제 4 절 본 조사

## 제 4 장 실증 연구 실험 1.2

### 제 1 절 연구의 가설 과 모형

### 제 2 절 설계 및 자료 수집

### 제 3 절 사전 조사

### 제 4 절 본 조사

## 제 5 장 실증 연구 실험 2

### 제 1 절 연구의 가설 과 모형

### 제 2 절 설계 및 자료 수집

### 제 3 절 사전 조사

### 제 4 절 본 조사

## 제 6 장 결론

### 제 1 절 연구 결과의 요약

### 제 2 절 연구의 시사점

### 제 3 절 연구의 한계 및 향후 연구 과제

# 제 1 장 서 론

## 제 1 절 연구의 배경 및 목적

기업의 서비스를 직접 전달하고 소비자와 마주하게 되는 서비스 접점 직원들의 중요성은 다양한 연구와 사례를 통해서 증명되어 왔다(Singh 2000). 서비스 접점 직원들의 태도와 행동은 소비자들의 서비스에 대한 인식에 큰 영향을 미치기 때문에, 서비스를 제공하는 회사의 입장에서는 접점 직원들의 태도와 행동을 효과적으로 관리하여 서비스의 질을 높이고 소비자들에게 서비스에 대한 좋은 인식을 남기기 위해 노력하고 있다. 이와 관련해 서비스 마케팅 분야에서 이러한 서비스 접점 직원들의 효과적인 서비스 전달을 위한 접점 직원 관리에 대한 다수의 연구가 이루어져 왔다(Bettencourt and Brown, 1997; Singh 2000).

기업의 서비스를 직접 전달하고 소비자와 마주하게 되는 서비스 접점 직원들의 중요성은 다양한 연구와 사례를 통해서 증명되어 왔다(Singh 2000). 서비스 접점 직원들의 태도와 행동은 소비자들의 서비스에 대한 인식에 큰 영향을 미치기 때문에, 서비스를 제공하는 회사의 입장에서는 접점 직원들의 태도와 행동을 효과적으로 관리하여 서비스의 질을 높이고 소비자들에게 서비스에 대한 좋은 인식을 남기기 위해 노력하고 있다. 이와 관련해 서비스 마케팅 분야에서 이러한 서비스 접점 직원들의 효과적인 서비스 전달을 위한



점점 직원 관리에 대한 다수의 연구가 이루어져 왔다(Bettencourt and Brown, 1997; Singh 2000). 그러나 이러한 서비스 상황에서 소비자가 항상 옳다, 소비자의 만족을 위해 서비스가 존재한다는 서비스 업계에 만연한 금언으로 다수의 회사는 고객 불량 행동을 감수하고 최대한 그들의 요구에 맞추도록 직원을 교육하고 관리하고 있다. 따라서 점점 직원은 소비자의 불량 행동에 대해 감정을 숨기고 소비자의 요구에 맞추어 그들을 상대해야 하는 감정 노동에 시달리게 된다. 이렇듯 서비스 점점 직원은 의무나 규칙에 따라 소비자를 대하지만, 소비자의 차원에서는 직원들과 다르게 서비스 제공 상황에서 직원들을 상대로 좋은 매너와 행동을 보일 의무를 갖지 않기 때문에 둘 사이의 불균형을 초래 하며, 이러한 불균형은 소비자의 불량 행동의 상황을 더욱 촉발시키는 역할을 함과 동시에 이러한 상황에서 점점 직원을 더 취약하게 만든다. 이러한 소비자 불량 행동이 발생하면 이를 처리 하는 과정에서 극심한 스트레스가 유발되며 그들을 소진 상태로 만들고(Ben-Zur and Yangil 2005) 업무 수행 능력을 저하시키는 (Kimmy Wa Chan and Echo Wen Wan 2012) 부정적인 영향을 미친다.

이렇듯 소비자의 불량 행동은 빈번하게 발생하며 서비스 전달에 악영향을 미치지만 피할 수 없는 존재이기 때문에 소비자의 불량 행동을 직접 마주하는 점점 직원을 효과적으로 관리하는 것이 매우 중요하다. 이러한 불량행동으로 인한 점점 직원들의 스트레스를 줄이기 위해 회사가 주로 취하는 관리의 방법 중 하나는 바로 개입이다. 회사가 소비자 불량행동으로 인해 점점 직원의 스트레스가 높은 상황에서 지지, 참여, 권한 부여, 보상과 같은 개입을 함으로서 직원들의 인식된 정의를 증가 시켜 결과적으로 직원의

만족도와 회사에 대한 충성도를 증가 시키는 것이다. 이러한 개입은 불량 행동의 크기와 빈도가 잦을 수록 더욱 큰 효과를 갖는다고 밝혀 졌다(Taeshik Gong 2014). 기업의 서비스를 직접 전달하고 소비자와 마주하게 되는 서비스 접점 직원들의 중요성은 다양한 연구와 사례를 통해서 증명되어 왔다(Singh 2000). 서비스 접점 직원들의 태도와 행동은 소비자들의 서비스에 대한 인식에 큰 영향을 미치기 때문에, 서비스를 제공하는 회사의 입장에서는 접점 직원들의 태도와 행동을 효과적으로 관리하여 서비스의 질을 높이고 소비자들에게 서비스에 대한 좋은 인식을 남기기 위해 노력하고 있다. 이와 관련해 서비스 마케팅 분야에서 이러한 서비스 접점 직원들의 효과적인 서비스 전달을 위한 접점 직원 관리에 대한 다수의 연구가 이루어져 왔다(Bettencourt and Brown, 1997; Singh 2000).

스트레스 상황이 주어지면 개인은 외부로 부터 오는 스트레스를 최소화 하기 위해 대처 행동을 하게 된다. 이러한 대처 행동은 성격과 같이 일관성 있는 반응이 아니라 상황에 따른 융통성 있는 대응으로 나타나고 의도적인 노력도 대처에 포함된다( 고진경, 윤태영, 박재현 2007). 불량 행동을 마주한 접점 직원 역시 그로 인해 발생한 스트레스에 대응하기 위해 개인적으로 대처 행동을 하게 되고 이러한 대처를 통해 스트레스로 야기된 요구 및 감정을 처리 하게 된다.(Lazarus and Folkman 1984) 이러한 스트레스와 대처에 관한 연구는 심리학적 측면에서 다양한 방면으로 연구 되어 왔지만 고객 불량 행동으로 인한 서비스 상황에서의 접점 직원의 대처 그리고 회사의 개입을 포괄적으로 다룬 연구는 이루어 지지 않았다.

따라서, 본 논문은 소비자의 불량 행동에 의해 유발된 스트레스가 점점 직원들의 대처 유형에 어떠한 영향을 미치는지 밝히고자 한다. 이 과정에서 스트레스와 대처 유형 사이의 관계를 무력감이 매개할 것으로 예상하였다. 소비자의 불량 행동이 발생 하였을 때 점점 직원들은 서비스를 제공자의 입장에서 향후에도 이러한 소비자의 불량 행동이 발생할 것으로 예상되며 그것에 대한 자신의 행동변화가 일어나지 않을 것이라고 인식하게 되기 때문이다.

또한 앞서 언급한 스트레스 상황에서 회사 차원의 개입이 존재 할 경우 직원들의 대처 유형이 어떻게 변화하는지 살펴 개입이 서비스 직원의 대처 유형 변화에서 갖는 효과를 알아볼 것이다. 개입이 존재한다면 미래의 소비자의 불량 행동이 발생하더라도 자신의 그에 대응하는 방식에 대한 변화와 그에 따른 불량행동으로 인해 야기되는 부정적 결과가 변화할 수 있다는 인식을 하게 되어 무력감에 영향을 미치게 되어 결과적으로 대처 유형의 변화를 초래할 것이다.

이와 더불어 본 논문에서서는 고객 불량 행동으로 인한 서비스 점점 직원의 스트레스와 대처 유형의 관계를 무력감, 관리적 개입을 통해 살펴보는 것에 추가적으로 고객 불량 행동으로 인한 스트레스 상황에서 대처 유형과 개입에 따라서 직원들이 개입에 어떠한 태도를 보이는지 그 만족도를 측정하여 알아 보고자 한다. 또한 이러한 개입에 대한 만족도와 연결하여 직원의 만족도에는 대처 유형과 개입이 어떠한 역할을 하는지 살펴 볼 것이다.

## 제 2 절 연구의 구성

본 연구는 앞서 밝힌 연구 배경을 바탕으로 문헌 연구를 실시하여 기존 연구들을 검토하고 본 연구의 모형 및 가설을 도출하였다. 이를 토대로 향후 실증 연구를 통하여 가설을 확인하고 그 결과에 대한 시사점을 제공하고자 하였다.

연구는 총 6 장으로 진행되었으며 제 1 장은 서론으로 연구의 배경과 목적을 설명하고 연구의 구성을 밝히고 있다. 제 2 장에서는 기존에 선행된 연구를 바탕으로 본 논문의 변수 요인들을 살펴보고자 한다. 이를 위해 대처와 그 유형, 개입에 대한 선행 연구들을 살펴 보고 고객 불량 행동과 위의 변수들이 어떠한 관계를 갖는지 분석할 것이다. 또한 개입과 대처 유형에 따라서 서비스 접점 직원들의 개입 만족도와 직원의 만족도의 관계에 대해서 이전 문헌 연구들을 정리하여 가설에 대한 바탕을 찾을 것이다.

제 3 장 그리고 제 4 장은 스트레스, 개입 그리고 대처 유형에 관한 실증 연구인 실험 1.1 과 실험 1.의 연구 모형 설계 및 도출된 가설들을 정리하고 실험 방안과 그 결과에 대해 논할 것이다. 제 5 장에서는 개입과 대처 유형에 따른 접점 직원의 만족도를 측정하는 실험 2 에 대한 연구 설계를 제시하고, 연구 방법과 결과를 분석할 것이다.. 마지막으로 제 6 장에서는 연구의 결론으로 연구 결과에 대한 요약을 제시하고 이론, 실무적 시점과 함께 한계점과 추후 연구 방향을 제시 할 것이다.

## 제 2 장 이론적 배경

### 제 1 절 대처

#### 1.1 대처의 정의

스트레스 요인과 마주하게 되면 개인은 스트레스에 대한 인지적 평가를 하게 된다. 이러한 과정은 일차 평가(primary appraisal)와 이차 평가(second appraisal)로 나누어진다. 일차 평가는 어떠한 사건이 얼마나 스트레스가 되는지에 대한 지각을 의미 하며 이는 스트레스 사건이 위협 또는 도전으로 평가되는 정도를 지각하는 것이고(Lazarus and Folkman 1984), 이차 평가는 어떠한 대처가 가능한지와 대처를 통해 스트레스가 감소할 수 있는지에 대한 평가로 효능감 기대나 원하는 결과를 야기하는데 필요한 행동을 성공적으로 할 수 있다는 확신이 포함된다(Bandura 1977). 그리고 이렇게 지각된 스트레스로 야기된 요구와 감정을 처리하는 과정이 바로 대처이다(Lazarus and Folkman 1984).

대처는 보통 복잡한 과정을 거치며, 다양한 대처 전략들에 따라 다양한 분류가 존재한다. 이 중 가장 보편적인 분류는 정서중심대처(emotion-focused coping)과 문제중심대처(problem-focused coping)로 대처 전략을 분류하는 것이다(Folkman 1984). 문제중심대처는 문제 해결을 목적으로 의사결정을 하거나 직접적인 행동을 취하는 것과 같이 스트레스 상황 자체를 변화시키고자 하는 적극적인 노력의 형태를 말하며, 정서 중심 대처 차원은

스트레스 상황을 변경시키기보다는 그에 수반되는 부정적인 정서를 다루거나 완화시키는데 초점을 두게 된다. 따라서 문제중심적대처를 하는 개인들은 갈등 상황에 직면하고, 정보들을 수집하고, 의식적인 자기 절제를 하며, 행동을 취하는 반면에, 정서중심대처는 스트레스로부터 정서적 위안을 촉진하는 방식으로 생각함으로써 그 상황에 대해 좀 더 나은 기분을 느끼려는 시도에서 사용된다(Mona and Lazarus 1997). 각 대처방안에 따른 결과를 살펴 보면 문제중심대처는 시험에서의 높은 성과(Zeidner 1995), 낮은 우울의 정도 (Li, Seltzer and Greenberg 1999) 그리고 삶에서 마주하는 스트레스 상황에 대한 긍정적인 효과를 보이는 것으로 드러났다. 이와 반대로 정서중심대처는 정신적인 고통(Benzur, Gilvar and Lev 2001; Carver and Scheier 1993), 높은 우울 정도( Li et al 1999)와 높은 상관관계를 가지고 있는 것으로 밝혀 졌다.

## 1.2. 고객의 불량행동으로 인한 스트레스 대처

본 논문에서는 다양한 업무 스트레스 요인 중에서 특히 점점 직원들의 자주 마주하게 되는 고객 불량행동으로 인한 스트레스에 집중하여 살펴 볼 것이다. 직장내 따돌림이나 직원들 사이의 갈등과 같은 직장에서의 발생하는 내부적 스트레스 대처에 관한 연구는 진행 되어 왔지만, 그 데이터가 모호 하며 서비스 상황의 고객 불량 행동으로 인한 스트레스 대처에 대한 연구는 상대적으로 적게 이루어졌다.

직장에서 내부적으로 발생하는 업무 스트레스와 대처에 대한 연구에서 Hogh 와 Dofradottir(2001)는 직장에서 따돌림을 당한 사람들은

문제중심적 대처 보다는 사직이나 결근과 같은 정서중심대처를 더 많이 한다는 사실을 밝혀냈다. 또한 여성 근로자의 경우는 직장에서 발생하는 성희롱이 증가할 수록 회피, 부정과 같은 정서중심대처의 빈도가 증가하는 것으로 드러났다(Wasti and Cortina 2002). 앞서 언급한 직장 내부적으로 발생하는 업무 스트레스 외에 소비자와의 관계에서 발생하는 스트레스에 대한 연구에서는, 고객의 공격적인 행동을 겪은 사람이 겪지 않은 사람들에 비해 회피적 행동을 더 많이 하며(Winstanley and Whittington 2002), 소비자들의 폭력적 언어를 더 많이 접할 수 록 직원들의 결근이 증가한다(Grandey et al 2004)는 선행 연구 결과가 존재한다.

## 제 2 절 무력감의 매개 역할

### 2.1. 무력감(helplessness)의 정의

무력감은 미래에 대한 감정으로, 사람들이 목표와 일치하지 않는 일이 처리 될 가능성이 낮다고 인식되었을 때 나타나는 경향이 있다(Lazarus 1991). 무력감을 느끼는 사람들은 서비스 실패와 같은 피하고 싶은 불쾌한 상황이 미래에 변화될 가능성이 없다고 인식하게된다(Folkman et al. 1986; Frijda 1987). 이렇듯 회복 불가능 한 상황이라는 인식을 하게 되면 무력감을 느끼는 사람들은 그들 스스로나 타인 모두 그들 앞에 놓인 문제를 해결 할 수 없을 것이라고 생각한다(Lazarus 1991). 무력감은 통제력의 상실이라는 점에서 분노나 좌절감과 같은 감정과 비슷하다고 할 수 있으나 분명한 차이는 존재

한다. 분노, 좌절감은 과거 지향적인 감정으로 이미 일어나 사건에 대해서 누가 통제력을 갖는지 여부에 따라 느끼는 감정이며, 무력감은 미래 지향적인 관점에서 통제력을 가질 수 있는지에 대한 감정이다.

본 논문에서 사용한 무력감은 학습된 무력감(learned helplessness) 그리고 무력함(powerlessness)과 혼동되어서는 안된다. 학습된 무력감은 심리 치료의 분야에서 자주 사용되는 개념으로 피할 수 없거나 극복할 수 없는 환경에 반복적으로 노출된 경험으로 인해 자신의 능력으로 특정 상황을 피하고 극복할 수 있음에도 불구하고 스스로 포기하게 되는 것을 뜻한다(Seligman 1975). 학습된 무력감은 이처럼 지속적이고 일반적으로 인식하게 되는 통제 불가능한 상황에서의 인식을 뜻하지만 이와 다르게 무력감(helplessness)는 특정한 하나의 부정적인 사건에 대해서 느끼게 되는 감정을 말한다. 또한 무력함(powerlessness)은 스스로가 아니라 다른 사람들에 의해서 통제되는 상태에 있는 것을 뜻한다(Rucker and Galinsky 2008). 무력함을 느끼는 사람은 종종 다른 사람에 대한 의존하며 회피적인 인식을 하게 되고, 현재나 과거의 상황에서 타인에 의해 통제 된다. 무력감이 이와 반대로 회피적인 상황에 의해서 발생하는 감정이며, 무력감을 느끼는 사람은 현재의 상황이 미래에 변화하지 않을 것이라는 확신을 가지고 있다는 점에서 무력함과 구분된다.

## 2.2. 고객의 불량행동으로 인한 스트레스와 무력감

본 연구에서는 고객의 불 과정에서 스트레스와 대처 유형 사이의 관계를 무력감이 매개할 것으로 예상하였다. 고객 불량 행동이 발생 하였을 때



점점 직원들은 개인이 아니라 서비스를 제공자의 입장에서 향후에도 이러한 고객 불량 행동이 발생할 것으로 예상되며 그것에 대한 자신의 행동변화가 일어나지 않을 것이라고 인식하게 되기 때문이다.

### 제 3 절 고객 불량 행동에 대한 관리적 차원의 개입

본 논문에서 개입은 고객 불량행동으로 인한 스트레스와 무력감의 관계를 조절하는 역할을 하는 변수로 사용 되었다. 이전 연구에 따르면 고객 불량행동으로 인한 스트레스 상황에서 관리적 차원의 개입이 주어 질 경우, 직원의 인식된 정의가 높아지고 그 결과 개입에 대한 만족도와 회사에 대한 충성도가 증가하는 것으로 밝혀졌다(Taeshik Gong 2014). 본 논문에서는 관리적 차원의 개입에 있어서 4 가지의 개입의 차원에 대해서 살펴볼 것이다: 사회적 지지, 의사 결정에서의 참여, 권한 부여, 보상(Bowen and Johnston 1999).

사회적 지지는 점점 직원이 고객 불량행동과 마주 하였을때 관리자들이 감정으로 직원을 지지해주는 것을 뜻한다. 연구에 따르면 사회적 지지는 스트레스를 유발하는 사건으로 부터 받게 되는 잠재적인 피해를 재설정하고 스트레스 상황에 대처할 수 있는 능력이 있다는 개인의 인식을 높여준다(Greenberg 2006).

두번째로 의사결정의 참여는 고객 불량 행동에 대해 어떠한 대처를 할 것인지에 대해서 점점 직원이 자신의 생각과 선호하는 대안에 대해서 의견을 피력하는 형태로 이루어 진다(Roberson, Moye, and Locke 1999). 직원을

의사결정 과정에 참여 시킴으로 관리자는 불량행동을 다루는 방식에 대해 더 잘 이해하고 효과적인 결론을 도출해 낼 수 있다. 이러한 참여는 직원으로 하여금 고객 불량 행동에 대처하는 새로운 방안에 대해 생각해 볼 수 있게 하며(Bowen and Johnston 1999), 더 높은 성취감을 느끼게 하고 자신의 만족도를 높이고 고객 불량 행동에 대한 두려움을 낮춘다는 것이 Pereira 와 Osburn(2007)의 연구를 통해 밝혀 졌다.

세번째로 권한 부여는 관리자가 가진 권한을 점점 직원에게 이양하거나 공유하는 것을 뜻한다. 이러한 권한 부여를 통해서 직원들이 소비자와 마주하게 되는 스트레스 상황에서 그 상황을 통제하는 능력이 높아지면서, 고객 불량행동과 마주하였을 때의 스트레스에 대한 완충제의 역할을 하게 된다(de Puyter, Wetzels, and Feinberg 2001; Yangil 2006). 따라서 점점 직원은 이러한 권한 부여가 이루어 지면 불량행동 대처에 대한 자기 효능감이 증가하고 반면에 좌절감은 감소하게 된다.(Jackson 1983; Karasek 1979).

마지막으로 보상을 하는 개입의 방법이 존재한다. 보상의 방법과 효과에 대해서는 Siegerist(1996)의 노력-보상 불균형 모델을 통해 확인 할 수 있다. 이 모델에 따르면 높은 수준의 노력에 대해 낮은 보상이 주어질 경우 직원은 감정적으로 괴로움을 겪게 된다. 왜냐하면 그들의 노력에 대해 충분한 보상이 이루어 지지 않아 불균형 상태를 느끼기 때문이다. 다시 말해 고객 불량 행동을 대처하는 직원의 경우 낮은 급여나 이에 따른 보상이 없는 경우 불균형을 느끼게 되고 이러한 불균형은 관리자가 추가적인 보상을

제공함으로써 해소 가능하게 된다(Boshoff and Allen 2000; Bowen and Johnston 1999).

## 제 4 절 개입 만족도와 직원 만족도

본 논문에서는 고객 불량 행동으로 인한 스트레스 상황에서 대처 유형과 개입에 따라서 직원들이 개입에 어떠한 태도를 보이는지에 대한 연구를 진행함에 있어 개입 만족도와 직원의 만족도를 측정하여 알아 보고자 한다. 개입에 대한 만족도는 직원의 만족도에 영향을 미치는 것이 확인 되었다(Taeshik Gong 2014). 직원의 만족도는 직원에게 주어진 일과 회사에 대한 전반적인 만족도를 나타내고, 특정한 한 가지 사건을 통해서 이러한 전반적인 만족도에 대한 변화를 가져 올 수 있다. 따라서 본 논문에서는 고객 불량 행동으로 인한 스트레스가 발생 하였을 때 개인이 선택하는 대처 유형과 회사의 관리적 차원에서 주어지는 개입에 따라서 직원이 업무와 회사에 대한 어떠한 만족도를 보이는지 확인 할 것이다. 이는 앞서 개입으로 고객 불량 행동으로 인한 스트레스의 대처 유형의 변화를 통해서 개입이 직원들의 더 효율적인 대처(문제중심적대처)를 이끌어 내는지 확인 하는 것과는 별개로, 개인의 만족도 차원에서 개입의 영향을 살펴 보고자 한다.

## 제 3 장 실증 연구 실험 1.1

### 제 1 절 연구의 가설 과 모형

#### 1.1. 가설 설정

앞서 선행 연구에서 살펴본 바와 같이 고객 불량 행동으로 인해 서비스 접점 직원들은 스트레스를 받게 되고 이러한 스트레스에 대처하게 된다. 대처 방식은 크게 문제중심대처와 정서중심대처로 전자는 정보를 수집하고 문제를 해결하는 것에 중점을 두는 반면 정서 중심 대처는 문제에서 벗어나 감정적으로 스트레스에 대응하고자 하는 것이다. 고객 불량 행동이 빈번하게 발생하는 높은 스트레스 상황에서 접점 직원은 미래의 이러한 고객불량행동이 지속되며 자신의 대응이 유효하지 않을 것이라는 무력감을 느끼게 될 것이다. 따라서 이러한 무력감은 문제중심대처 보다는 정서중심대처 방안을 선택하도록 이끌 것이다. 그러나 회사의 관리적 차원에서 사회적 지지, 의사 결정 과정의 참여, 권한 부여, 보상과 같은 개입이 이루어질 경우 직원들은 앞으로 발생하는 고객불량행동에 있어더 자신이 더 원활한 대응을 할 수 있다고 인식하여 무력감이 감소할 것이며, 이것은 접점 직원들이 문제해결적대처를 하는 것으로 이끌 것이다. 이러한 내용을 종합하여 실험 1 의 가설을 정리하면 다음과 같다.

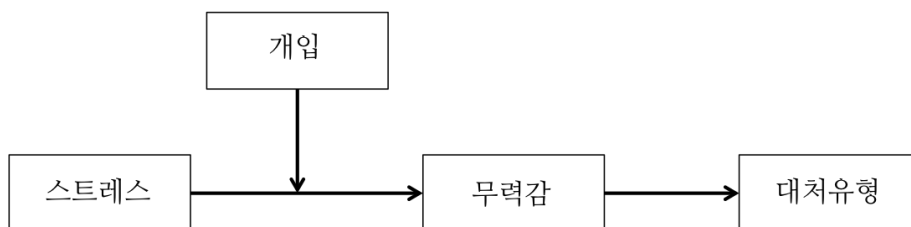
H1 : 고객불량행동으로 인한 스트레스가 높으면 점점 직원들은 문제중심대처 보다는 정서중심대처를 한다.

H2 : 고객불량행동으로 인한 스트레스가 증가하면 무력감이 증가하여 정서중심대처를 하고 스트레스가 감소하면 무력감이 감소하여 문제해결대처를 한다. ( 스트레스와 대처 유형 사이의 관계를 무력감이 매개한다.)

H3 : 고객불량행동으로 인해 스트레스가 높은 상황에서 높은 수준의 개입이 주어지면, 낮은 수준의 개입이 주어진 경우와 비교했을 때 무력감이 감소한다. ( 회사의 관리적 차원의 개입은 스트레스와 무력감의 관계에서 조절 변수의 역할을 한다. )

## 1.2. 연구 모형

위의 가설을 종합한 실험 1 의 연구 모형은 다음과 같다.



〈그림 1. 실험 1 의 연구 모형〉

## 제 2 절 설계 및 자료 수집

### 2.1. 연구 설계

본 실험을 통해 고객 불량 행동으로 인한 스트레스의 정도에 따른 대처 유형의 변화를 알아보고자 한다. 고객불량행동으로 인한 스트레스를 높고 낮음, 대처 유형을 문제중심대처와 정서중심대처로 나누어 살펴 보았다. 또한 스트레스와 대처 유형의 관계에 대한 무력감의 매개 역할을 확인하기 위해 실험 참가자들의 무력감을 측정하고, 또한 스트레스 정도와 무력감의 관계에서 회사의 관리적 차원의 개입의 매개 역할을 확인하기 위해 개입의 수준이 높고 낮은 두가지 경우로 나누어 실험을 진행 하였다.

### 2.2. 연구 방법

실험 1 은 참가자들에게 고객불량행동으로 인한 스트레스 정도(높음, 낮음) 그리고 개입의 수준(높음, 낮음)이 다르게 주어진 시나리오를 제시하고 읽게 한 후 그들의 무력감을 측정하고 그들이 고객불량행동에 대한 대처 방안(문제중심대처, 정서중심대처)를 선택하도록 했다.

참가자들은 백화점에서 소비자에게 의류를 판매하는 서비스 점점 직원에 대한 시나리오를 읽고 그들이 이러한 상황의 직원에게 어떠한 감정을 느끼는지 상상하도록 한 후에, 스트레스 정도와 개입의 정도에 따른 4 개의 가상의 시나리오를 읽었다. 이러한 시나리오 기법은 서비스 연구에서 많이 사용되어 왔으며 내적, 외적 타당도를 얻을 수 있고 다양한 변수의 조작이 가능하다는 장점이 있다(Bendapudi and Leone 2003). 또한 어떠한 상황에

본인이 처해 있다고 생각하는 것은 실제 그들의 삶에서 그러한 상황에 처했을때 그들이 하는 생각과 행동을 끌어 낼 수 있다는 Monte 와 Zweig(2009)의 연구에 따라 본 실험은 시나리오를 기반으로 한 설문 기법을 통해 이루어 질 졌다.

먼저 고객불량행동으로 인한 스트레스가 높은 시나리오에서는, 부당하게 환불을 요구하는 고객과 마주게되는 상황으로 고객이 욕을하고 소리를 지르며 매장을 파손하는 행동을 보이고, 고객불량행동으로 인한 스트레스가 낮은시나리오에서는 고객이 직원에게 무례하게 행동하고 말하며 그들을 모욕하는 말을 하는 상황으로 설정하였다.

그 다음으로 개입에 대한 조작에 있어, 높은 수준의 개입이 존재하는 상황에서는 관리자로 부터 위로를 받고 불량행동을 하는 소비자를 어떻게 대처해야 하는지 조언을 듣게 된다. 이와 더불어 관리자는 직원에게 관리자의 차원에서 고객불량행동에 대한 대처 방안을 제시하도록 장려하고, 고객불량행동에 대처 할 수 있는 권한을 부여 받게 된다. 마지막으로 직원에게는 고객불량행동을 마주한 것에 대해서 그 스트레스를 알아주고 보상을 하겠다는 약속을 하게 된다. 그러나 낮은 수준의 개입이 존재하는 상황에서는 관리자가 점점 직원이 처한 상황을 이해하거나 들으려고 하지 않고 직원 홀로 고객의 불량행동에 대처하게 된다.

이러한 시나리오를 읽은 후에 참가자들은 무력감에 대해 측정을 하게 되며 이는 Richins'(1997)의 측정 척도를 사용하여 “나는 속수무책이라고 느낄 것이다”, “나는 무방비의 상태라고 느껴진다.” 등의 7 점 척도 질문에 대해 참가자들이 선택하도록 하였다.

무력감에 대한 측정을 하고난 후에는 실험 참가자들로 하여금 각각 주어진 문제 중심 대처와 정서 중심 대처의 행동을 응답자가 실제 그들이 취할 행동과 얼마나 가까운지 를 아주 가깝다(1), 아주 멀다(7)의 7 점 척도로 선택하도록 하였다 문제중심대처 방안으로는 관련사항에 대한 안내문을 만들어 매장내에 게시하는 방법을 제시하고, 정서중심대처 방안으로는 사유서를 내고 직장에서 조기 퇴근하는 것을 제시하였다.

### 제 3 절 사전 조사

본 조사에 앞서 구성된 설문지의 시나리오 상황이 잘 구성되었는지 확인하기 위해서 사전 조사를 실시하였다. 고객 불량행동으로 인한 스트레스(높음, 낮음), 관리적 차원의 개입(높음, 낮음)의 4 가지 시나리오에 대해서 각 시나리오당 2~3 명으로 총 11 명에 대한 설문 사전 조사를 실시하였다.

스트레스 조작에 대해서 ANOVA 테스트를 통해 확인했을 때 높은 스트레스 시나리오의 평균은 5.67, 낮은 시나리오의 평균은 3.80 으로 나타났다 유의 확률 은 0.005(\*\* $p < 0.05$ ,  $F(1,9)=13.945$ )로 결과적으로 두 집단 간의 스트레스 수준의 차이가 있음이 드러났다. 그러나 7 점 척도로 측정된 스트레스 조작에 대해서 낮은 스트레스 상황의 평균도 4 에 근접한 다소 높은 수준으로 측정 되었다.

이어 관리적 차원의 개입의 조작이 잘 이루어 지는지에 대해서 ANOVA 테스트를 통해 확인해 보았을 때, 높은 개입 수준의 시나리오 집단의



평균은 2.00, 낮은 개입 수준의 시나리오 집단 평균은 4.83 를 보였으며 유의 확률 0.005(\*\* $p < 0.05$  ,  $F(1,9)=13.284$ ))로 시나리오를 통해 관리적 차원의 개입 또한 시나리오를 통한 조작이 잘 이루어 졌음을 확인했다.

## 제 4 절 본 조사

### 4.1. 표본과 데이터 수집

총 102 명의 응답자를 대상으로 온라인 설문을 진행하였으며, 각 시나리오 별로 25 명(높은 스트레스, 높은 개입 수준), 28 명(높은 스트레스, 낮은 개입수준), 24 명(낮은 스트레스, 높은 개입 수준), 25 명(낮은 스트레스, 낮은 개입수준)이 설문에 참여 하였다. 수집된 데이터는 SPSS 를 통해 분석을 진행하였다.

설문 응답자는 20 대와 60 대 이상에 걸쳐 분포 되었는데 주 응답자는 20 대로 총 설문 참가 인원의 59.8% 였고 뒤이어 50 대 17.6%, 30 대 15.7%가 설문에 응답하였다. 여성은 66%, 남성은 33%의 비율을 보였으며, 응답자의 직원은 대학/대학원 재학생이 45.1%, 전문직 종사자가 21.6%로 나타났으며 현재 서비스직에 종사하고 있는 응답자는 6 명으로 5.9%의 비율을 보였다.

## 4.2. 조작 확인 및 측정 척도 확인

가설을 검증하기에 앞서 설문지의 조작이 잘 이루어 졌는지 또한 무력감 측정에 사용한 척도가 유효한지 확인하였다.

고객 불량 행동으로 인한 스트레스에 대한 조작을 ANOVA 테스트를 통해 확인 한 결과는 다음과 같았다;  $F(1,100) = 3.680, p=0.057$ . 스트레스가 높은 집단의 스트레스 평균은 5.57, 낮은 집단은 5.02 였으며, 검정 결과 유의 확률이 0.05 수준에서 보다 높아 유의하지는 않는 것으로 드러나 두 집단간의 차이가 약간 존재하기는 하지만 미미한 것으로 확인되었다.

관리적 차원의 개입 개입에 대한 조작 또한 ANOVA 테스트를 통해 검증해 보았다. 결과는,  $F(1,100)= 53.65, ***p<0.001$  로 나타나 개입이 수준이 높은 집단과 그렇지 않은 집단 간의 분명한 차이를 보였다. 개입 수준이 높은 집단에서 평균은 4.65, 낮은 집단의 평균은 2.30 으로 나타나, 개입의 수준에 대한 조작은 잘 이루어졌음을 확인했다.

무력감 무력감은 Richins'(1997)의 측정 척도를 사용하여 세 가지 항목을 통해 측정하였다. 세 항목의 신뢰도 분석 결과 Cronbach 의 알파=0.722 ( $>0.6$ ) 로 신뢰성이 유효함을 확인하고 이 후 요인분석(factor analysis)을 실시 하였으며 그 결과 세 개의 무력감 측정 항목은 모두 적재값이 0.4 이상으로 하나의 요인으로 묶이며, 이 하나의 요인으로 64.659%( $>60\%$ )가 설명 가능하였다. 따라서 앞으로 세가지 항목의 평균을 하나의 무력감 항목으로 정의하여 연구에 사용하였다. 요인 분석 결과는 아래의 표와 같다.

항목	요인
	1
무력감 1	.754
무력감 2	.818
무력감 3	.838
고유값	1.94
공통변량	64.659
KMO = .666    Bartlett's $\chi^2 = 67.720^{***}$	

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < 0.001$

< 표 1. 무력감에 대한 요인 분석 결과 >

### 4.3. 결과

고객 불량행동으로 인한 스트레스와 관리적 차원의 개입이 점점 직원들의 대처 방안에 어떠한 영향을 미치는지 살펴 보기 위해서, 스트레스와 개입을 모수요인(독립변수)으로 문제 중심 대처 항목을 독립 변수로 하는 이원산분산분석(two-way ANOVA)을 실시하였다. 그 결과 스트레스의 주효과는  $F(1,98)=1.997$ ,  $p=.161$ , 개입의 주효과는  $F(1,98)=.249$ ,  $p=.619$ , 두 요인의 상호작용 효과는  $F(1,98)=.023$ ,  $p=.880$  로 두 요인 모두 문제 중심 대처에 미치는 영향이 없는 것으로 나타났다.

스트레스와 개입을 모수요인(독립변수)으로 정서 중심 대처 항목을 독립 변수로 하는 이원산분산분석(two-way ANOVA)을 실시하였을 때의 결과는 다음과 같다; 스트레스의 주효과  $F(1,98)=.001$ ,  $p=.977$ , 개입의 주효과는  $F(1,98)=.349$ ,  $p=.556$ , 두 요인의 상호작용 효과는  $F(1,98)=.001$ ,  $p=.981$ . 정서 중심 대처 역시 문제 중심대처와 마찬가지로 고객의 불량 행동으로 인한 스트레스, 관리적 차원의 개입은 대처 유형에 대해 영향을 미치

않는다는 분석 결과를 얻게 되었다. 이러한 결과에 따라 고객 불량행동으로 인한 스트레스와 관리적 차원의 개입이 대처에 미치는 영향을 분석하고자 했던 실험 1의 가설 1,2,3이 모두 기각되었다.

#### 4.4. 논의

실험 1에서 살펴보고자 했던 고객 불량 행동으로 인한 스트레스와 관리자의 개입 수준이 대처 방안에 미치는 영향이 유의하지 않아, 가설이 모두 기각되는 결과를 얻게 되었다. 이러한 결과는 우선 고객 불량 행동으로 인한 스트레스의 조작이 원활하게 이루어지지 않는 것에 기인할 것이다. 위에서 살펴 본 바와 같이 실험 1.1에서의 스트레스가 높은 집단과 낮은 집단의 차이가 미미 하였으며 평균은 7 점 척도에서 모두 5 점 이상으로 높은 스트레스를 보였다. 이는 사전 조사에서 얻은 스트레스 조작에 대한 검증과 큰 차이를 보이는데, 그 원인은 서비스 직에 종사한다는 자체로 응답자들에게 높은 스트레스 수준이 유도되어 나타난 것으로 보인다. 설문에서 ‘당신은 국내 한 백화점에서 고객을 상대로 의류를 판매하고 있습니다.’라는 문장 이후 응답자들의 몰입을 돕기 위해 추가하였던 이에 따른 생각과 감정에 대해 주관식 서술을 요구한 항목에서 스트레스의 높고 낮음을 막론 하고 응답자들은 이미 ‘스트레스를 받는다’, ‘힘들다’ 등을 서술했다. 응답자 대부분이 서비스직에 종사한 경험이 없어, 감정 노동을 요구하는 서비스 직종에 종사하여 일한다는 자체에 스트레스를 느낀 것으로 보인다.

또한 설문 구성에 있어 대처 방안에 대한 측정 방법 또한 실험 1.1의 결과에 영향을 미쳤을 것이다. 설문 응답에 있어서 문제 중심과 정서 중심의

대처 상황을 모두 제시해 주고 각각 대처 방안을 선택하게될 정도에 대한 응답을 받은 결과 응답자들은 모든 대처를 활용하고자 하였기 때문이다. 각 시나리오 에 따른 대처 유형의 평균을 살펴 보면 모두 7 점 척도 상에서 모두 4 점 수준으로 문제 중심과 정서 중심의 대처 모두 비슷한 수준의 응답을 보였다.

		문제 중심 대처	정서 중심 대처
스트레스	개입수준		
낮음	낮음	4.68	4.84
	높음	4.54	5.04
	합계	4.61	4.94
높음	낮음	4.18	4.82
	높음	3.92	5.04
	합계	4.06	4.92

〈 표 2. 각 시나리오별 문제 중심 대처와 정서 중심 대처의 평균 값 〉

## 제 4 장 실증 연구 실험 1.2

### 제 1 절 설계 및 자료 수집

#### 1.1. 연구 설계

본 실험 역시 앞선 실험 1.1 과 같은 가설(가설 1,2,3)과 모델을 시나리오 설문을 통해서 확인해 보고자 한다. 그러나 실험 1.1 에서 문제로

제기 되었던 고객 불량행동으로 인한 스트레스 수준과 대처 방안 선택과 관련하여 수정된 설문지를 통해 진행 하였다.

## 1.2. 연구 방법

실험 1.2 도 실험 1.1 과 마찬가지로 참가자들에게 고객불량행동으로 인한 스트레스 정도(높음, 낮음) 그리고 개입의 수준(높음, 낮음)이 다르게 주어진 시나리오를 제시하고 읽게 한 후 그들의 무력감을 측정하고 그들이 고객불량행동에 대한 대처 방안(문제중심대처, 정서중심대처)를 선택하도록 하였다.

스트레스의 높고 낮음에 대한 조작에서 설문에서 주어진 첫번째 시나리오 ('당신은 국내 한 백화점에서 고객을 상대로 의류를 판매하고 있습니다.')에 의해서 발생하는 응답자들의 스트레스 수준이 높은 것으로 판단, '당신은 자신의 일에 보람과 자부심을 느끼며 열심히 일하고 있습니다.' 이라는 문장을 추가적으로 삽입 하여 서비스 직종 자체에서 발생하는 스트레스 요인을 감소시키고자 하였다. 이 후에 설문에 제시되는 시나리오는 실험 1.1 과 동일하게 진행하였다.

또한 대처 유형 응답 항목에 있어서는 실험 1.1 과 다르게 문제 중심 대처와 정서 중심 대처를 양극 항목으로 제시하고 응답자가 취할 대처 방안에 가까운 지점을 7 점 척도에서 선택하도록 하였다. 문제 중심 대처로는 '발생한 사건의 상황과 방문한 고객에 대해 기록하고 앞으로 다시 이런일이 발생하였을 때 어떠한 대처를 할 것인지 업무일지에 정리한다.'의 방안을

제시하고, 정서 중심 대처로는 ‘매장을 잠시 다른 직원에게 맡기고 다른 곳에서 휴식을 취한 후 매장으로 돌아온다.’, ‘사유서를 제출하고 직장에서 평소보다 일찍 퇴근한다.’의 두가지 항목을 제시하였다.

### 제 3 절 사전 조사

본 조사에 앞서 구성한 설문지의 시나리오 상황을 확인하기 위해서 사전 조사를 실시하였다. 고객 불량행동으로 인한 스트레스(높음, 낮음), 관리적 차원의 개입(높음, 낮음)의 4 가지 시나리오에 대해서 각 시나리오당 2~3 명으로 총 11 명에 대한 설문 조사를 실시하였다.

스트레스 조작에 대해서 ANOVA 테스트를 통해 확인했을 때 높은 스트레스 시나리오의 평균은 6.00, 낮은 시나리오의 평균은 3.33 으로 나타났고  $F(1,9)=6.213$ ,  $***p=0.001$  로 결과적으로 두 집단 간의 스트레스 수준의 차이가 있음이 드러났다. 특히 조작을 변화시킨 결과 스트레스가 낮은 그룹의 스트레스 평균이 3.33 으로 7 점 척도에서 4 이하의 낮은 스트레스를 보여 조작이 잘 이루어 졌다는 것을 확인 하였다.

이어 관리적 차원의 개입의 조작이 잘 이루어 지는지에 대해서 ANOVA 테스트를 통해 확인해 보았을 때 높은 개입 수준의 시나리오 집단의 평균은 4.33, 낮은 개입 수준의 시나리오 집단 평균은 1.50 을 보였으며 유의 확률  $**p=0.009<0.01$ ,  $F(1,9)=13.284$  로 시나리오를 통해 관리적 차원의 개입 또한 시나리오를 통한 조작이 잘 이루어 졌음을 확인했다.

추가적으로 대처 방안 선택에 대해서 집단 간의 유의미한 차이를 관찰할 수 있는지 확인하기 위한 두가지 대처 방안 선택 문항에 대한 신뢰성 검사와 요인 분석을 실시하였다.

신뢰도 분석 결과 Cronbach 의 알파=.813 ( $>0.6$ ) 로 신뢰성이 유효함을 확인하고 이 후 요인분석(factor analysis)을 실시 하였으며 그 결과 두 개의 대처 방안 측정 항목은 모두 적재값이 0.4 이상으로 하나의 요인으로 묶이며, 이 하나의 요인으로 85.157%( $>60\%$ )가 설명 가능하였다. 따라서 두가지 항목의 평균을 하나의 대처방안 항목으로 정의하여 연구에 사용하였다. 대처 방안의 요인 분석 결과는 아래의 표에 정리되어 있으며 무력감은 실험 1.1 과 같은 측정 방법과 척도를 사용하여, 이미 신뢰도와 측정 척도가 유의함을 확인 했기 때문에 무력감에 대한 추가적인 분석은 사전조사에서 실시하지 않았다

항목	요인
	1
대처방안 1	.923
대처방안 2	.923
고유값	1.703
공통변량	85.156
KMO = .500     Bartlett's $\chi^2 = 6.479^*$	

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < 0.001$

〈 표 3. 대처방안에 대한 요인 분석 결과 〉

고객 불량 행동으로 인한 스트레스와 관리적 차원의 개입에 따라 대처 방안에 유의미한 차이가 나타나는지 확인하기 위해서 이원분산분석(two-way ANOVA)을 실시 하였다. 그 결과 스트레스의 주효과는  $F(1,8)=6.090$ ,



\* $p=.039$ , 개입의 주효과는  $F(1,8)=3.604$ ,  $p=.094$ , 두 요인의 상호작용 효과는  $F(1,8)=.036$ ,  $p=.854$  로 나타났다. 따라서 스트레스가 대처 방안 선택에 영향을 미친다는 것을 확인하였다. 이러한 사전 조사 결과를 바탕으로 실험 1.2의 본 조사를 진행하였다.

## 제 4 절 본 조사

### 4.1. 표본과 데이터 수집

총 107 명의 응답자를 대상으로 온라인 설문을 진행하였다. 각 시나리오 당 설문 인원은 27 명(높은 스트레스, 높은 개입 수준), 29 명(높은 스트레스, 낮은 개입수준), 26 명(낮은 스트레스, 높은 개입 수준), 25 명(낮은 스트레스, 낮은 개입수준)이며, 수집된 데이터는 SPSS 를 통해 분석을 진행하였다.

설문 응답자는 20 대와 60 대 이상에 걸쳐 분포 되었는데 주 응답자는 20 대와 30 대로, 20 대는 총 설문 참가 인원의 73.8% 였고 뒤이어 30 대는 24.3%의 분포를 보였다. 남성은 13.1%, 여성은 86%의 비율을 보였으며, 응답자의 직원은 대학/대학원 재학생이 43.9%, 회사원이 21.6%로 나타났으며 현재 서비스직에 종사하고 있는 응답자는 8 명으로 7.5%의 비율을 보였다.

## 4.2. 조작 확인 및 측정 척도 확인

가설을 검증하기에 앞서 설문지의 조작이 잘 이루어 졌는지 또한 무력감과 대처방안 측정에 사용한 척도가 유효한지 확인하였다.

고객 불량 행동으로 인한 스트레스 스트레스에 대한 조작을 ANOVA 테스트를 통해 확인 한 결과는 다음과 같았다;  $F(1,105) = 21.505$ ,  $***p=.000$ . 스트레스가 낮은 집단의 스트레스 평균은 4.49, 높은 집단은 5.82 으며, 검정 결과가 유의하여 두 집단간의 분명한 차이가 존재한 것을 확인하였다.

관리적 차원의 개입 개입에 대한 조작 또한 ANOVA 테스트를 통해 검증해 보았다. 결과는,  $F(1,105)= 43.368$ ,  $***p =.000$  로 나타나 개입이 수준이 높은 집단과 그렇지 않은 집단 간의 분명한 차이를 보였다. 개입 수준이 높은 집단에서 평균은 4.06, 낮은 집단의 평균은 2.07 으로 나타나, 개입의 수준에 대한 조작은 잘 이루어졌음을 확인했다.

무력감 무력감의 세 항목의 신뢰도 분석 결과 Cronbach 의 알파=.842 ( $>0.6$ ) 로 신뢰성이 유효함을 확인하고 이 후 요인분석(factor analysis)을 실시 하였으며 그 결과 세 개의 무력감 측정 항목은 모두 적재값이 0.4 이상으로 하나의 요인으로 묶이며, 이 하나의 요인으로 76.021%( $>60\%$ )가 설명 가능하였다. 따라서 앞으로 세가지 항목의 평균을 하나의 무력감 항목으로 정의하여 연구에 사용하였다. 요인 분석 결과는 다음의 표와 같다.

항목	요인
	1
무력감 1	.907
무력감 2	.834
무력감 3	.873
고유값	2.281
공통변량	76.021
KMO = .702     Bartlett's $\chi^2 = 134.251^{***}$	

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<0.001

< 표 4. 무력감에 대한 요인 분석 결과 >

대처 방안 문제 중심 대처와 정서 중심 대처 중 어떠한 대처를 더 할 것인지에 대한 두가지 항목(문제 중심 대처(1), 정서 중심 대처(7))에 대해서도 신뢰도와 요인 분석을 실시하였다. 신뢰도 분석 결과 Cronbach 의 알파=.643 (>0.6) 로 신뢰성이 유효함을 확인하고 이 후 요인분석(factor analysis)을 실시 하였으며 그 결과 두 개의 대처 방안 측정 항목은 모두 적재값이 0.4 이상으로 하나의 요인으로 묶이며, 이 하나의 요인으로 설명가능 한 부분은 74.289%(>60%)로 확인되었다. 따라서 앞으로 두가지 항목의 평균을 하나의 대처방안 항목으로 정의하여 연구에 사용하였다. 대처 방안의 요인 분석 결과를 표로 정리하였다.

항목	요인
	1
대처방안 1	.862
대처방안 2	.862
고유값	1.486
공통변량	74.289
KMO = .500     Bartlett's $\chi^2 = 28.128^*$	

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<0.001

〈 표 5. 대처방안에 대한 요인 분석 결과 〉

이로써 실험 1.2 에서 조작을 확인하고 무력감과 대처 방안에 대한 측정 또한 잘 이루어 졌음을 검증하였다.

### 4.3. 결과

고객 불량행동으로 인한 스트레스와 관리적 차원의 개입이 점점 직원들의 대처 방안에 어떠한 영향을 미치는지 살펴 보기 위해서, 스트레스와 개입을 모수요인(독립변수)으로 문제 중심 대처 항목을 독립 변수로 하는 이원산분산분석(two-way ANOVA)를 실시하였다. 그 결과 스트레스의 주효과는  $F(1,103)=6.925$ ,  $**p=.010$ , 개입의 주효과는  $F(1,103)=5.927$ ,  $*p=.017$  로 스트레스와 개입이 대처 방안에 대해서 유의한 영향을 갖는 것을 확인하였다. 그러나 두 요인의 상호작용 효과는  $F(1,103)=.533$ ,  $p=.467$  로 대처 방안에 미치는 영향이 없는 것으로 나타 났다. 위의 분산분석 결과를 정리하면 다음과 같다.

대처방안				
F			평균	표준편차
스트레스	낮음	6.925**	3.255	1.550
	높음		4.018	1.530
개입	낮음	5.927*	4.009	1.423
	높음		3.292	1.530
스트레스*개입		.533		

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<0.00

〈 표 6. 대처방안에 대한 이원분산분석 결과〉

고객 불량 행동으로 인한 스트레스가 높은 경우 낮은 경우와 비교하였을 때 더욱 정서 중심 대처를 하려는 경향이 있는 것으로 드러나, 가설 1(고객 불량 행동으로 인한 스트레스가 높으면 직원들은 문제 중심 대처 보다는 정서 중심 대처를 한다)이 지지됨을 확인 하였다. 그러나 회사의 관리적 차원의 개입은 조절 변수의 역할을 한다는 가설 3에 대해서는 위의 분석에서 상호작용 효과가 유의하지 않은 것으로 나타나 가설이 기각 되었다.

이어 스트레스와 대처 유형 사이의 관계를 무력감이 매개한다는 가설 2를 검증하기 위해 회귀분석을 통한 매개 효과 검증을 시행하였다.

종속	무력감(매개 변수)				스트레스(독립 변수)			
	$\beta$	t	유의확	R 제	$\beta$	t	유의확	R 제
대처방					.25	2.648*	.009	.054
	.27	2.923*	.004	.066				
무력감					.20	2.135*	.035	.042
대처방	.23	2.472*	.015		.20	2.150*	.034	.098

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<0.00

〈 표 7. 무력감의 매개효과 확인을 위한 회귀 분석 결과〉

대처방안을 종속변수로 하고 스트레스를 독립변수로 하여 회귀분석을 실시하였을 때 모델이 유의하고 유의확률은 .009 였으며 베타 값은 .250 이었다. 무력감을 종속변수로 하여 회귀분석을 실시하였을 때 역시 모델이 유의하였으며 유의확률이 .0004, 베타 값은 .274 로 나타났다. 이어 스트레스를 독립변수로 하고 무력감을 종속변수로 하는 회귀분석의 실시 결과 유의확률 .035 로 유의하고 베타 값은 .204 임을 알 수 있었다. 이렇게 스트레스와 무력감, 대처 방안 그리고 무력감과 대처 방안의 관계가 유의한 것을 확인 한 이후에 무력감과 스트레스를 독립변수로 하고 대처 방안을 종속변수로 하는 회귀 분석을 실시 하였다. 그 결과 모델 자체도 유의하였고(\*\* $p=.002<0.01$ ), 무력감(베타=.233, \* $p=.015$ )과 스트레스(베타=.204, \* $p=.034$ ) 변수 모두 유의한 것으로 나타났다. 이를 위에서 시행한 대처 방안에 대한 스트레스의 회귀분석 결과와 비교했을 때, 스트레스의 유의확률이 .009 에서 .034 로 증가하여 덜 유의하였다. 따라서 무력감이 고객 불량 행동에 의한 스트레스와 대처 유형의 관계를 부분적으로 매개한다는 것을 확인하였다. R 제곱 값은 .054 에서 .098 로 증가하며 무력감과 스트레스 변수가 모두 포함되었을 때 설명력이 증가하여 부분적 매개 효과가 있음을 뒷받침하였다. 따라서 ‘스트레스와 대처 유형 사이의 관계를 무력감이 매개한다.’는 가설 2 는 부분적으로 지지되었다.

추가적으로 관리적 차원의 개입이 조절변수 역할을 할 것이라는 가설이 기각 되었지만 개입이 대처 방안에 직접 영향을 미친다는 것이 확인 되었다. 이에 대해 관리적 차원과 대처 방안의 관계에서도 무력감이 매개하는지 확인해 보았다.

종속 변수	무력감(매개 변수)				개입(독립 변수)			
	$\beta$	t	유의 확률	R 제곱	$\beta$	t	유의 확률	R 제곱
대처	.274	2.923	.004	.066	-.253	-	.015	.046
무력					-.176	-	.069	.031

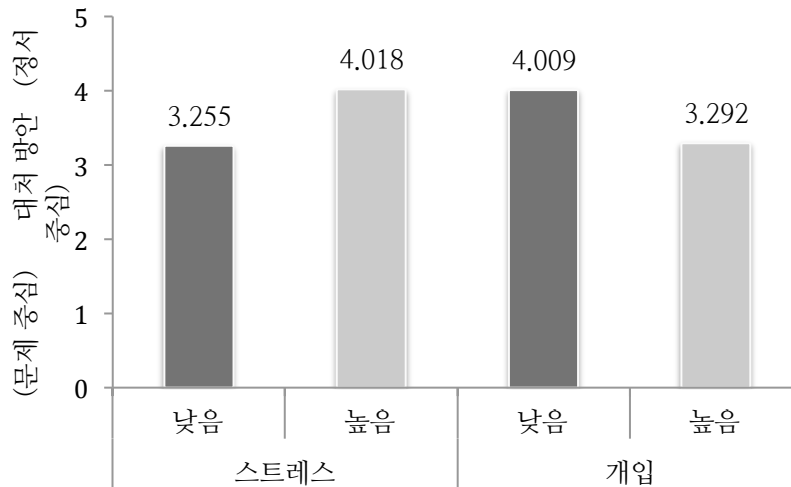
\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<0.00

〈 표 8. 무력감의 매개효과 확인을 위한 회귀 분석 결과〉

개입을 독립변수로 하고 무력감을 종속 변수로 하는 회귀 분석 결과 모델의 유의하지 않은 것으로 확인되어 관리적 차원의 개입과 대처 방안의 관계를 무력감이 매개하는 효과는 없는 것으로 드러났다. 그러나 개입이 존재할 경우 점점 직원들은 문제 중심 대처를 하는 경향이 더 큰 것을 회귀 분석 결과 다시 한번 확인했다.

#### 4.4. 논의

실험 1.2 의 결과 고객 불량 행동으로 인한 스트레스가 높은 경우 서비스 점점 직원들은 문제 중심 대처 보다는 정서 중심 대처를 한다는 가설을 확인 하였다. 그러나 관리적 차원의 개입이 스트레스와 대처 방안 사이의 관계에서 조절 변수 역할을 할 것이라는 예상과는 다르게 개입 자체가 대처 방안에 직접 영향을 미치는 것으로 나타났다. 스트레스와는 반대로 관리적 차원의 개입이 낮을 수록 점점 직원들은 정서 중심 대처를 하고 개입이 높을 수록 문제 중심 대처를 하는 경향을 보였다.

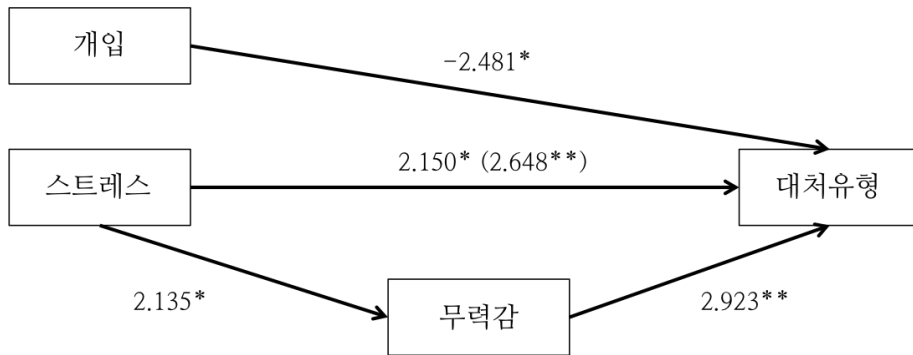


〈그림 2. 스트레스와 개입에 따른 대처 방안의 차이〉

따라서 점점 직원들에게 피할 수 없는 고객 불량 행동으로 인한 스트레스가 발생한 상황에서는 그 상황에서 벗어나 정서 중심적인 대처 방안을 보이지만, 이러한 경우라도 관리자에 의한 높은 수준의 개입이 주어질 경우에는 문제에 대한 정보를 수집하고 문제 해을 통한 대처를 하고자 하는 문제 중심 대처를 보인다는 결론을 내릴 수 있다. 이러한 결과를 바탕으로 관리적 차원에서는 고객 불량 행동이 발생할 경우 관리자가 개입 할 수 있도록 하는 다양한 채널과 방법을 강구하여 적시에 개입하며, 고객 불량 행동에 대한 높은 수준의 개입을 행할 수 있도록 하는 것이 직원들이 문제 중심 대처를 하는데 도움을 줄 것이다. 이를 통해 직원들이 정서 중심 대처보다는 문제 중심 대처를 함으로써 발생한 고객 불량 행동에 대해 인식하고 개선하며, 이어지는 업무에도 더욱 집중할 수 있을 것이다.



관리적 차원의 개입과 대처 방안을 무력감이 매개한다는 가설 3 은 무력감의 매개 효과가 부분적으로 나타나는 것으로 확인되어 부분적으로 지지되었다. 이러한 실증 연구 결과에 따라 수정된 모형은 다음과 같다.



〈 그림 3. 실험 1 에 대한 수정 연구 모형 〉

앞에서 언급한 바와 같이 가설에서 설정 한 바와 같이 개입이 조절 변수의 역할을 하지 않고 대처 방안에 직접 영향을 미치는 것으로 확인 되었다. 이러한 결과는 관리적 차원의 개입 수준이 높을 수록 무력감이 감소할 것이라는 이론적 예상과 빗나가게 되었는데 이는 서비스 접점 직원들이 고객들의 높은 수준의 불량 행동으로 인해 느끼는 무력감의 수준이 매우 높고 설문 시나리오상 관리자가 직접 고객 불량 행동 상황에 등장하여 개입을 하지 않고 접점 직원에게 조언 하는 방식을 통해 간접 적인 개입 방식을 취했기 때문에 생기는 결과로 생각된다.

또한 스트레스와 대처 방안의 관계를 무력감이 완전 매개할 것이라는 예상과 다르게 부분적으로 매개 하는 결과를 얻었다. 이러한 결과는 고객 불량 행동으로 인한 스트레스가 발생하면 무력감 외에도 다른 변수가 대처방안

선택에 영향을 미친다는 것으로 해석 할 수 있다. 예상 가능한 변수로는 자기 효능감, 인식된 정의감 등이 있다. 향후 연구에 있어서는 이러한 변수를 추가하여 스트레스와 대처 방안사이의 관계를 더 명확히 밝힐 수 있을 것이다.

## 제 5 장 실증 연구 실험 2

### 제 1 절 연구의 가설 과 모형

#### 1.1. 가설 설정

고객의 불량 행동으로 인한 스트레스 상황에서 서비스 접점 직원들은 문제중심대처나 정서중심대처를 통해서 그러한 스트레스를 해소하려고 한다. 문제 중심의 대처를 하는 경우는 문제 해결을 위한 정보를 수집하고 문제에 적극적으로 대처하고자 하지만 정서중심대처는 문제에서 벗어나고 그 해결 보다는 소극적으로 정서적 차원에서 스트레스에 대처 하고자 한다. 앞에서 살펴 바와 같이 고객불량행동의 상화에서 회사의 관리적차원의 개입의 역할은 직원으로 하여금 문제에 더 권한을 부여하고 해결을 위한 도움을 제시하는 방향으로 문제 해결에 집중하고자 한다. 따라서 고객불량행동으로 인한 스트레스 상황에서 문제해결대처를 하는 접점 직원의 경우에는 개입이 많이 주어질 수록 개입에 대한 만족도가 증가하지만, 정서중심대처를 하는 접점 직원의 경우에는 스트레스 상황에서 문제 해결보다는 상황에서 벗어나고

싶지만 개입이 주어지면 다시 문제에 더 집중하게 되기 때문에 개입이 많이 주어질 수록 개입에 대한 만족도가 감소할 것이다.

이러한 내용을 종합하여 실험 2 에서 설정한 가설은 다음과 같다.

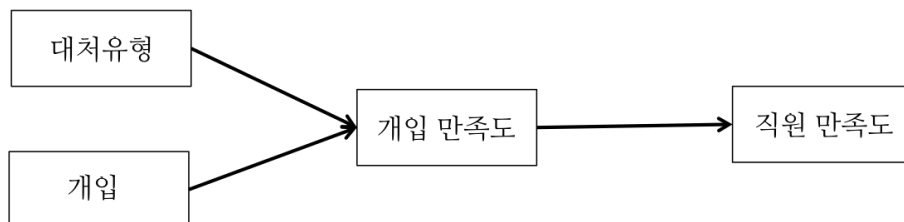
H4 : 고객의 불량행동으로 인한 스트레스 상황에서 문제중심대처를 하는 경우 회사의 관리적 차원의 개입이 클수록 개입에 대한 만족도가 높게 나타난다.

H5 : 고객의 불량행동으로 인한 스트레스 상황에서 정서중심대처를 하는 경우 회사의 관리적 차원의 개입이 클수록 개입에 대한 만족도가 낮게 나타난다..

H6 : 개입에 대한 만족도와 직원의 만족도는 양의 상관관계를 갖는다.

## 1.2. 연구 모형

위의 가설을 종합한 실험 2 의 연구 모형은 다음과 같다.



〈그림 4. 실험 2 의 연구 모형〉

## 제 2 절 설계 및 자료 수집

### 2.1. 연구 설계

본 실험을 통해 고객 불량 행동으로 인한 스트레스가 발생한 상황에서 개입의 정도와 대처 유형에 따라서 직원의 만족도가 어떠한 차이를 보이는지 살펴 보고자 한다. 앞선 실험과 동일하게 대처 유형을 문제중심대처와 정서중심대처로 나누어 살펴 보고, 개입의 수준 역시 높음, 낮음의 두가지로 나누어 실험을 진행하였다. 직원의 만족도를 측정하기 위해서 직원의 개입만족도, 직원 만족도를 측정하였다.

### 2.2. 연구 방법

실험 2 은 참가자들에게 고객불량행동으로 인한 높은 스트레스 상황에서 각각 개입의 수준(높음, 낮음)과 대처 유형(문제중심대처, 정서중심대처)가 다른 4 가지 시나리오를 제시하여 읽게한후 그들의 개입에 대한 만족도와 직원 만족도를 측정하였다.

실험 1 과 유사하게 참가자들에게 백화점에서 소비자에게 의류를 판매하는 서비스 점점 직원에 대한 시나리오를 읽게은 후 그 직원에게 어떠한 감정을 느끼는지 상상하도록 했다. 그 다음 참가자들은 실험 1 의 고객불량행동으로 인한 스트레스가 높은 시나리오를 읽게 된다. 해당 시나리오에서는부당하게 환불을 요구하는 고객과 마주게되는 상황으로

고객이 욕을하고 소리를 지르며 매장을 파손하는 행동을 보이고, 고객불량행동으로 인한 스트레스가 낮은시나리오에서는 고객이 직원에게 무례하게 행동하고 말하며 그들을 모욕하는 말을 하는 상황으로 설정하였다. 이 후 실험 참가자들은 개입의 정도와 대처 유형에 따른 4 개의 가상의 시나리오를 읽었다.

개입에 대한 조작은 실험 1 과 동일하며, 높은 수준의 개입이 존재하는 상황에서는 관리자로 부터 위로를 받고 불량행동을 하는 소비자를 어떻게 대처해야 하는지 조언을 듣게 된다. 이와 더불어 관리자는 직원에게 관리자의 차원에서 고객불량행동에 대한 대처 방안을 제시하도록 장려하고, 고객불량행동에 대처 할 수 있는 권한을 부여 받게 된다. 마지막으로 직원에게는 고객불량행동을 마주한 것에 대해서 그 스트레스를 알아주고 보상을 하겠다는 약속을 하게 된다. 그러나 개입이 존재하지 않는 상황에서는 어떠한 개입도 없이 직원이 홀로 불량고객과 마주하게 된다.

대처 유형 역시 문제중심대처와 정서중심대처 방안 두개로 나누어문제중심대처 방안으로는 관련사항에 대한 안내문을 만들어 매장내에 게시하는 시나리오와 정서중심대처 방안으로는 사유서를 내고 일찍 직장에서 퇴근하는 시나리오를 제시하였다.

이러한 시나리오를 읽은 후에 참가자들은 개입에 대한 만족감에 대해 측정하게 되며 개입 만족도는 Maxham 과 Netemeyer(2002)의 연구에 따른 2 가지 항목을 통해 측정하고, 직원 만족도는 자신의 일에 대해 얼마나 만족하고 좋아하는지 회사에서 일하는 것을 좋아하는지를 묻는 4 가지 항목으로 구성된 질문을 통해 측정하였다(Rich 1997; Homeburg and Stock 2004).

### 제 3 절 사전 조사

본 조사에 앞서 구성한 설문지의 시나리오 상황을 확인하기 위해서 사전 조사를 실시하였다. 고객 불량행동으로 인한 스트레스가 높은 상황이 주어지고, 관리적 차원의 개입(높음, 낮음) 대처 유형이 문제 중심적인지 정서 중심적인지에 따라 4 가지 시나리오에 대해서 각 시나리오당 3 명으로 총 12 명에 대한 설문 사전 조사를 실시하였다.

응답자 전체에 대한 스트레스는 평균 6.25(표준편차=1.485)으로 실험 1.1 에서 높은 스트레스 집단의 평균인 5.82 보다 높게 측정되었으며, 응답자들이 시나리오 조작에 맞는 높은 스트레스 상황을 느꼈음을 확인했다.

관리적 차원의 개입의 조작이 잘 이루어 지는지에 대해서 ANOVA 테스트를 통해 확인해 보았을 때 높은 개입 수준의 시나리오 집단의 평균은 5.00, 낮은 개입 수준의 시나리오 집단 평균은 1.83 을 보였으며 유의 확률  $***p<0.001$ ,  $F(1,10)=62.241$  로 시나리오를 통해 관리적 차원의 개입 또한 시나리오를 통한 조작이 잘 이루어 졌음을 확인했다.

시나리오를 읽은 후 제시된 대처 방안에 문제 중심에 가까운지 정서 중심에 가까운지에 대한 응답항목을 통해 조작에 대해 확인하고자 하였다. 이 대처방안 항목에 대한 ANOVA 테스트를 결과 문제 중심 대처 시나리오의 평균은 5.17, 낮은 시나리오의 평균은 1.83 으로 나타 났고  $F(1,10)=58.824$ ,  $***p<0.001$  로 결과적으로 집단 간의 차이가 분명하여 대처에 대한 조작이 잘 이루어졌다는 것을 확인하였다 .

## 제 4 절 본 조사

### 4.1. 표본과 데이터 수집

총 111 명의 응답자를 대상으로 설문을 진행하였다. 각 시나리오 당 설문 인원은 28 명(높은 개입 수준, 문제 중심 대처), 29 명(낮은 개입수준, 정서 중심 대처), 27 명(높은 개입 수준, 문제 중심 대처), 25 명(낮은 개입수준, 정서 중심 대처) 이며, 수집된 데이터는 SPSS 를 통해 분석을 진행하였다.

설문 응답자는 10 대와 30 대 이상에 걸쳐 분포 되었는데 주 응답자는 20 대와 30 대로, 20 대는 총 설문 참가 인원의 85.6% 였고 뒤이어 30 대는 13.5%의 분포를 보였다. 남성은 47.7%, 여성은 52.3%의 비율을 보였으며, 응답자의 직원은 대학/대학원 재학생이 61.3%, 회사원이 18.9%로 나타났으며 현재 서비스직에 종사하고 있는 응답자는 3 명이였다.

### 4.2. 조작 확인 및 측정 척도 확인

가설을 검증하기에 앞서 설문의 조작이 잘 이루어 졌는지 또한 개입 만족도와 직원 만족도 측정에 사용한 척도가 유효한지 확인하였다.

고객 불량 행동으로 인한 스트레스 본 실험 2 에서는 모든 시나리오 상황에서 높은 스트레스 시나리오가 주어 졌으며, 응답자들의 스트레스 평균은 6.16(표준편차=1.156)로 확인되었다. 7 점 척도를 통해 스트레스 정도를 측정했기에 6 점 이상의 스트레스는 아주 높은 수준으로 시나리오에 의한 조작이 잘 이루어졌음을 알 수 있다

관리적 차원의 개입 개입에 대한 조작은 ANOVA 테스트를 통해 검증해 보았다. 결과는,  $F(1,109) = 69.984$ ,  $***p = .000$  로 나타나 개입이 수준이 높은 집단과 그렇지 않은 집단 간의 분명한 차이를 보였다. 개입 수준이 높은 집단에서 평균은 4.36, 낮은 집단의 평균은 1.98 으로 나타나, 개입의 수준에 대한 조작은 잘 이루어졌음을 확인했다.

대처 방안 대처 방안에 대한 조작은 정서 중심 대처에 가까우면 7 점 문제 중심에 가까우면 1 점으로 측정하였다. 이를 ANOVA 테스트를 통해 검증 하였으며 문제 중심 대처 상황의 평균은 3.64, 정서 중심 대처의 평균은 2.93 으로 두 상황 사이에 분명한 차이가 있는 것을 확인하였다( $F(1,109) = 4.831$ ,  $*p = .030$ ).

개입만족도 개입 만족도에 대한 두 가지 항목의 신뢰도 분석 결과 Cronbach 의 알파=.682 ( $>0.6$ ) 로 신뢰성이 유효함을 확인하고 이 후 요인분석(factor analysis)을 실시 하였다. 요인분석 결과 측정 항목은 모두 적재값이 0.4 이상으로 하나의 요인으로 묶이며, 이 하나의 요인으로 76.157%로 60%이상이 설명 가능하였다. 따라서 앞으로 세가지 항목의 평균을 하나의 개입만족도 항목으로 정의하여 연구에 사용하였다. 요인 분석 결과는 아래의 표와 같다.



항목	요인
	1
개입만족도 1	.873
개입만족도 2	.873
고유값	1.523
공통변량	76.157
KMO = .500    Bartlett's $\chi^2 = 34.693^{***}$	

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<0.00

< 표 9. 개입만족도에 대한 요인 분석 결과 >

직원 만족도 직원 만족에 대해 네 가지 항목으로 측정하였으며, 신뢰도 분석 결과 Cronbach 의 알파=.643 (>0.6) 로 신뢰성이 유효함을 확인하고 이후 요인분석(factor analysis)을 실시 하였다. 그 결과 네 개의 직원 만족도 항목은 모두 적재값이 0.4 이상으로 하나의 요인으로 묶이며, 이 하나의 요인으로 설명가능 한 부분은 60% 이상인 67.202%로 확인되었다. 따라서 앞으로 분석에 있어서 직원 만족도에 대한 네가지 평균을 하나의 직원 만족도 항목으로 정의하여 사용하였다. 직원 만족도에 대한 요인 분석 결과는 다음의 표로 정리하였다.

항목	요인
	1
직원 만족도 1	.752
직원 만족도 2	.848
직원 만족도 3	.834
직원 만족도 4	.841
고유값	2.688
공통변량	67.202
KMO = .631     Bartlett's $\chi^2 = 272.822^{***}$	

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<0.001

< 표 10. 직원 만족도에 대한 요인 분석 결과 >

### 4.3. 결과

관리적 차원의 개입과 대처 방안( 문제 중심 대처, 정서 중심 대처)가 개입 만족도에 미치는 영향을 알아 보기 위해서 개입과 대처 방안을 모수요인(독립 변수)로 개입 만족도를 독립 변수로 하는 이원분산분석(two-way ANOVA)를 실시하였다. 그 결과 관리적 차원의 주효과는  $F(1,107)=63.929$ ,  $***p=.000$  으로 유의한 효과가 있는 것을 확인 하였다. 그러나 대처 방안의 주효과( $F(1,107)=.068$ )와 대처방안과 개입의 상호 작용 효과( $F(1,107)=2.219$ )는 존재하지 않는 것으로 나타났다.

			개입 만족도	
		F	평균	표준편차
개입	낮음	63.929***	2.218	1.363
	높음		4.214	1.264
대처 방안	문제 중심	.068	3.200	1.242
	정서 중심		3.250	1.979
스트레스*개입		2.219		

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<0.00

〈 표 11. 대처방안에 대한 이원분산분석 결과〉

개입이 높은 경우에는 문제 중심 대처를 하는 개입 만족도가 높게 나타는 결과를 얻었기 때문에 가설 4 ‘고객의 불량행동으로 인한 스트레스 상황에서 문제중심대처를 하는 경우 회사의 관리적 차원의 개입이 클수록 개입에 대한 만족도가 높게 나타난다.’는 지지 되었다. 그러나 정서 중심 대처를 하는 경우에도 개입이 클 수록 개입의 만족도가 높게 나타났기 때문에 가설 5 ‘고객의 불량행동으로 인한 스트레스 상황에서 정서중심대처를 하는 경우 회사의 관리적 차원의 개입이 클수록 개입에 대한 만족도가 낮게 나타난다.’는 지지되지 않았다.

이어 개입의 만족도와 직원의 만족도 사이의 상관 관계를 확인 하기 위해 두 변수간 회귀 분석을 실시 하였다. 그 결과 회귀 모델은 유의하였으며 베타 값은 .481 로 개입 만족도가 증가할 때에 직원 만족도가 증가하는 것을 확인 할 수 있었다. 이에 따라 개입 만족도와 직원 만족도가 양의 상관 관계를 갖는다는 가설 6 이 지지 되었다.

종속 변수	직원 만족도(독립 변수)		
	$\beta$	t	R 제곱
개입 만족도	.481	5.732***	.232

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.00

〈 표 12. 무력감의 매개효과 확인을 위한 회귀 분석 결과〉

이러 연구 모델을 구성한 대로 개입의 만족도가 개입과 직원 만족도 사이의 관계를 매개 하는지 확인 하는 매개효과 검증을 실시 하였다. 직원 만족도를 종속변수로 하고 개입을 독립변수로 하여 회귀분석을 실시하였을 때 모델이 유의하고 베타 값은 .187(\*p=.050) 였고, 개입 만족도를 독립변수로 하여 실시한 회귀 분석 역시 모델이 유의 하고 베타 값은 .481(\*\*\*p=.000)이었다. 또한 개입 만족도를 종속 변수로 개입을 독립 변수로 하여 회귀분석을 실시하였을 때 베타 값은 .608(\*\*\*p=.000)이었다. 마지막으로 개입과 개입 만족도를 독립변수로 하고 직원 만족도를 종속변수로 하는 회귀 분석을 실시 하였다. 그 결과 모델 자체도 유의하였고(\*\*\*p=.000), 개입 만족도(베타 값=.584, \*\*\*p=.000)은 유의 하였지만 개입(베타 값=1.168, p=.112)로 유의하지 않았다. 이를 위에서 시행한 직원 만족도에 대한 개입의 회귀분석 결과와 비교했을 때, 개입의 유의확률이 더 이상 유의하지 않았고 R 제곱 값은 .232 에서 .249 로 증가 하였기 때문에 개입과 직원 만족도 사이의 관계를 개입 만족도가 매개 한다는 결론을 내릴 수 있다.

종속 변수	개입 만족도(매개 변수)				개입(독립 변수)			
	$\beta$	t	유의 확률	R 제곱	$\beta$	t	유의 확률	R 제곱
직원 만족도	.48	5.732*	.000	.232	.187	1.983	.050	.035
개입 만족도					.608	8.0**	.000	.370
직원 만족도	.58 4	5.558* **	.000	.249	- .168	- 1.603	.112	

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

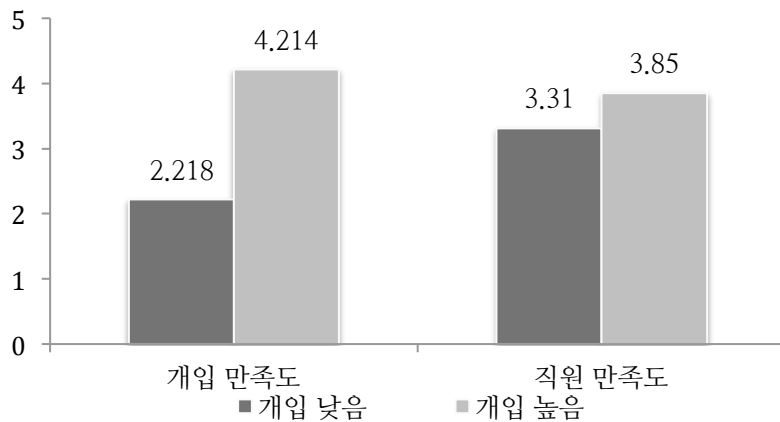
< 표 13. 개입 만족도의 매개효과 확인을 위한 회귀 분석 결과 >

이로서 가설 4, 가설 6은 지지되었고, 가설 5는 기각되었다. 대처 유형이 개입 만족도에 영향을 미친다는 가설 5가 기각됨에 따라 추가적으로 대처가 직원의 만족도에 영향을 미치는지에 대한 ANOVA 분석을 실시하였다. 그 결과가 유의하지 않아 ( $F(1,109)=.973$ ,  $p=.326$ ) 대처 유형이 개입 만족도나 직원의 만족도에는 영향을 미치지 않는 것을 확인했다. 모델에 있어서는 개입 만족도가 개입과 직원 만족도 사이의 관계를 완전 매개 하는 것으로 나타났다.

#### 4.4. 논의

실험 2를 수행한 결과 고객 불량 행동이 발생한 높은 스트레스 상황에서 개입의 수준이 높을수록 개입 만족도가 증가함을 확인하였다. 그리고 개입 만족도가 개입의 수준과 직원 만족도 간의 매개 변수 역할을 하며 직원의 만족도와 개입 만족도가 양의 상관관계를 갖는다는 것 또한 확인 할

수 있었다. 이로서 고객의 불량 행동으로 인한 스트레스 상황에서 문제 중심 대처를 하는 경우 관리적 차원의 개입이 클수록 개입 만족도가 높게 나타난다는 가설 4 와 개입 만족도와 직원 만족도가 양의 상관관계를 갖는다는 가설 6 이 지지 되었다. 그러나 스트레스 상황에서 정서 중심 대처를 하더라도 개입의 수준이 높을 수록 개입 만족도가 증가하는 결과를 얻으면서, 고객 불량 행동으로 인한 스트레스 상황에서 정서 중심 대처를 하는 경우 회사의 관리적 차원의 개입이 클 수록 만족도가 낮게 나타난다는 가설 5 는 지지 되지 않았다.



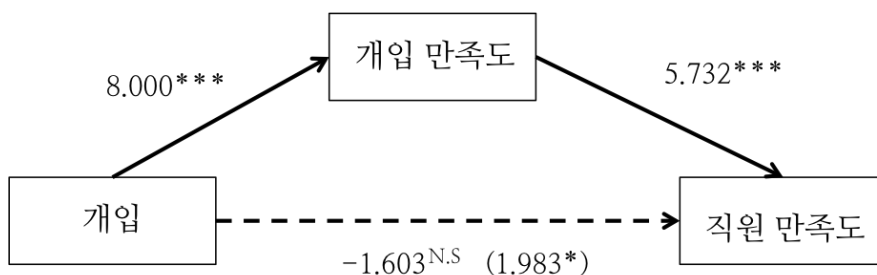
〈그림 4. 개입에 따른 개입 만족도와 직원 만족도〉

이에 따라 개인이 택하는 대처 방안에 따라서는 개입에 만족도가 차이를 보이지 않으며 높은 스트레스 상황에서 개입이 클수록 개입에 대한 만족도가 증가하였다. 개입의 만족도가 높은 직원의 경우는 자신의 일과 회사에 대한 만족도인 직원 만족도 또한 높았다. 따라서 실제 서비스 상황에서

고객 불량 행동이 발생하면 관리자가 적극적으로 개입하는 전략을 통해서 서비스 접점 직원들의 일과 회사에 대한 만족도를 높일 수 있을 것이다.

대처 방안이 개입이나 직원의 만족에 미치는 영향이 없는 것으로 나온 결과는, 개입이 주어진 이후에 응답자가 고객 불량 행동 상황에 따라 주어진 대처 방안을 행했다고 인식하면서 상황에 대한 대처를 마무리했다고 생각하여 시나리오 이후 개입에 대한 만족도를 측정할 때에 대처 방안 선택에 대한 고려가 잘 이루어 지지 않은 것이 원인일 수 있다. 개입에 만족도에 대처 방안이 미치는 영향을 더 확실히 확인 하기 위해서는 개입이 주어지고 아직 대처 방안에 대한 시나리오가 주어지기 전 개입 만족도를 측정 하고 이후에 대처 방안에 대한 시나리오를 주고 다시 한번 개입 만족도를 측정하는 방법을 향후 연구에 사용하는 것이 가능할 것이다.

실험 2 의 결과를 바탕으로 한 수정된 연구 모델은 아래 그림과 같다. 대처 방안의 효과는 없는 것으로 나타났지만 개입과 직원 만족도의 관계를 개입 만족도가 완전 매개한다는 연구 모델은 성립하였다.



〈 그림 4. 실험 2 의 수정 모형 〉

## 제 6 장 결론

### 제 1 절 연구 결과의 요약

실증 연구를 통해서 고객 불량 행동으로 인한 스트레스와 관리적 차원의 개입 그리고 스트레스에 대한 점점 직원의 대처 방안에 대해 살펴 보았다. 그 결과 실험 1 을 통해 서비스 점점 직원들은 고객 불량 행동으로 인한 스트레스가 높을 수록 문제 중심 대처 보다는 정서 중심 대처를 하였으며, 스트레스와 대처 방안 사이의 관계를 무력감이 부분적으로 매개 하였다. 관리적 차원의 개입이 고객 불량 행동으로 인한 스트레스와 대처 방안 사이의 관계에서 조절 변수의 영향을 할 것이라는 가설은 기각 되었지만, 개입은 대처 방안에 직접 영향을 미치는 것을 알 수 있었다. 관리적 차원의 개입은 스트레스와 반대로 개입이 높을 수록 문제 중심 대처를 하는 것으로 확인 되었다.

이러한 결과를 바탕으로 고객 불량 행동으로 인한 스트레스가 높을 수록 점점 직원들은 문제에서 벗어나 정서적 위안을 찾고자 하는 정서 중심 대처를 보이지만, 관리적 차원의 개입이 주어 질 경우에는 이러한 정서 중심 대처 보다는 문제 중심 대처를 통해 문제에 대해 분석하고 해결 방안을 찾고자 하는 대처를 한다는 것을 확인 했다. 이러한 연구 결과는 기존의 연구 결과들과 맥락을 같이 하고 있다. 그러나 스트레스와 개입 사이의 상호 작용 효과는 없는 것으로 드러나 개입의 조절 효과는 없는 것으로 확인 되었다. 또한 무력감의 부분적 매개효과를 확인 함으로서 고객 불량 행동으로 인해



발생하는 스트레스가 어느 정도 무력감을 통해 대처 방안 선택에 영향을 미친다는 것을 밝혀 냈다.

실험 2의 연구를 통해서도 고객 불량 행동으로 인해 높은 스트레스가 발생한 상황에서 대처 유형과 개입이 개입의 만족도에 어떠한 영향을 주는지 확인하고 추가적으로 개입의 만족도와 직원의 만족도 사이의 상관관계를 알 수 있었다. 높은 수준의 관리적 차원의 개입이 주어질 경우 낮은 수준에 비해 높은 개입 만족도를 보였으며, 개입 만족도와 직원 만족도는 양의 상관 관계를 갖는 것을 알 수 있었다. 실증 연구 결과 개입은 개입 만족도에 영향을 미치고, 개입 만족도와 직원의 만족도는 양의 상관 관계를 갖는 것을 확인하여 가설 4와 6은 지지되었다.

그러나 대처 방안은 개입의 만족도나 직원 만족도에 영향을 미치지 않는 것으로 드러나 가설 5는 기각되었다. 이러한 결과는 설문 구성에 있어서 설문 응답자가 시나리오에 주어진 대처 방안을 행했다고 인식하면서 상황에 대한 대처를 마무리했다고 생각하여 시나리오 이후 개입에 대한 만족도를 측정할 때에 대처 방안 선택에 대한 고려가 잘 이루어 지지 않았기 때문일 것으로 생각된다. 또는 이러한 설문 구성의 문제가 아니라 개인이 어떠한 대처 방안을 선택하느냐는 하는 문제는 개인적 차원의 심리적 안정이나 스트레스 해소에 영향을 미치지만 이것이 업무와 연관있는 개입이나 직업과 회사에 대한 만족도에는 영향을 미치지 못한다는 설명도 가능 할 것이다. 또한 개입과 직원 만족도 간의 관계를 개입 만족도가 매개하는 것이 확인 되어 고객 불량 행동으로 인해 발생하는 스트레스 상황에서 관리자가 높은 수준의 개입을

보이는 것이 직원의 일과 회사에 대한 만족도를 높이는 중요한 역할을 한다는 것을 확인 했다.

가설	지지 여부
1. 고객불량행동으로 인한 스트레스가 높으면 점점 직원들은 문제중심대처 보다는 정서중심대처를 한다.	지지 됨
2. 스트레스와 대처 유형 사이의 관계를 무력감이 매개한다.	부분적으로 지지 됨
3. 개입은 스트레스와 무력감의 관계에서 조절 변수의 역할을 한다.	기각 됨
4. 문제중심대처를 하는 경우 개입이 클수록 개입 만족도가 높다.	지지 됨
5. 정서중심대처를 하는 경우 개입이 클수록 개입 만족도가 낮다.	기각 됨
6. 개입에 대한 만족도와 직원의 만족도는 양의 상관관계를 갖는다.	지지됨

〈 표 11. 가설 검증 결과 〉

## 제 2 절 연구의 시사점

본 논문은 과거 고객 불량 행동으로 인한 스트레스, 관리적 차원의 개입에 대해서 주로 연구 되어온 서비스 상황에 점점 직원들의 대처 유형을 추가하여 이들 사이의 관계를 밝혔다. 우선 높은 스트레스 상황에서 정서 중심 대처를 보인다는 기존 연구 결과가 고객 불량 행동으로 인해 발생한 스트레스 상황에도 동일하게 적용 된다는 것을 확인했다. 점점 직원들은 고객 불량 행동으로 인한 스트레스가 높을 수록 문제 중심 보다는 정서 중심 대처를

보였다. 또한 무력감이 고객 불량 행동으로 인한 스트레스와 직원의 대처 유형 사이의 관계를 부분적으로 매개 하는 것을 밝힘 으로서, 고객 불량 행동으로 인해 발생하는 스트레스가 높을 수록 직원이 느끼는 무력감을 커지며, 무력감이 클 수록 정서 중심 대처를 한다는 결과를 얻었다. 이로 인해 높은 스트레스가 직원의 대처 유형에 어떠한 경로로 영향을 미치는지 부분적으로 알 수 있게 되었다. 그리고 이전 연구에서 다루지 않은 고객 불량 행동으로 인한 스트레스 상황에서 관리적 차원의 개입과 대처 방안의 관계를 실험을 통해 밝혀 냈다. 관리적 차원의 개입이 수준이 높을 수록 서비스 접점 직원들은 문제 중심적인 대처 방안을 취하고 개입 수준이 낮을 수록 정서 중심 대처를 한다는 것을 실증 연구를 통해 증명했다.

또한 본 논문에서는 고객 불량 행동으로 인한 높은 스트레스 상황에서 개입 만족도와 일과 회사에 대한 전반적인 만족도인 직원 만족도에 관리적 차원의 개입의 영향 뿐만 아니라 대처 유형의 영향을 고려했다. 그 결과 대처 유형이 만족도에 유의한 영향을 미치는 것을 확인 하지는 못했지만, 관리적 차원의 개입에 있어서는 그 수준이 높을 수록 개입의 만족도가 높으며 이러한 개입의 만족도는 서비스 접점 직원의 일과 회사에 대한 만족도를 높인다는 기존 연구 결과를 다시 한번 확인 할 수 있었다.

이러한 본 연구의 실증 연구를 통해 얻은 결과들은 실제 관리적, 경영적 차원에서 적용 가능한 시사점을 제시한다. 대처 방안에 대해 고려 하였을 때, 문제 중심 대처는 문제에 집중하여 정보를 수집하고 그 자체를 해결 하려고 하는 특징을 가지고 있고 정서 중심 대처는 문제에서 벗어나 자신의 감정을 해소하려고 하는 특징을 가지고 있다. 대처 방안 자체를 두고

좋고 나쁨을 논할 수는 없지만 서비스 업무 차원에 있어서는 문제 중심 대처 방안을 취하는 것이 업무에 집중하고 향후 같은 문제가 발생하였을 때 더 나은 대응을 할 수 있다는 점에서 점점 직원들이 문제 중심 대처를 하는 것이 더 효과적이다. 따라서 서비스 점점 직원들의 이러한 문제 중심 대처를 유도하기 위해서는 고객 불량 행동이 발생하였을 때 관리자가 높은 수준의 개입을 제공하는 것이 중요하다. 더욱이 고객 불량 행동으로 인한 높은 스트레스 상황에서 높은 수준의 개입이 주어질 경우 직원의 개입에 대한 만족도가 높아지고 이것은 직원의 일과 회사에 대한 전반적인 만족도를 높이는 역할을 하기 때문에 그 중요성이 크다고 할 수 있다.

고객 불량 행동이 발생한 상황에서 관리자가 높은 수준의 개입을 하기 위해서는 우선 그 상황에 대해 관리자가 개입할 수 있는 제도적 장치를 마련해야 할 것이다. 매장 내 메뉴얼을 통해 일정 수준 이상의 강한 불량 행동에 대해서는 반드시 관리자에게 연락하여 관리자가 개입한 후에 불량 행동에 대한 대처를 하도록 하는 방안이나 고객 불량 행동 발생 이후에 이를 반드시 보고 하고 그에 따른 사후적인 개입을 하는 방안도 사용 가능 할 것이다. 또한 관리자들에게 교육을 통해 개입의 효과와 중요성에 대해 알리고 상황에 따른 적절한 개입을 할 수 있도록 유도한다면, 서비스 상황에서 피할 수 없는 고객 불량 행동으로 인해 스트레스를 받는 서비스 점점 직원들이 효과적으로 대처하고 일과 회사에 대한 만족도를 높일 수 있을 것이다.

### 제 3 절 연구의 한계 및 향후 연구 과제

본 연구는 고객 불량 행동이 발생한 상황에서 서비스 접점 직원들의 스트레스 대처 방안과 만족도를 알아보고자 시나리오 설문 기법을 사용하여 실증 연구를 진행하였다. 시나리오 기법을 통해 다양한 사람들을 대상으로 시나리오에 집중하여 응답하도록 하였으나 실제 서비스 상황과의 차이가 여전히 존재하기 때문에 이러한 시나리오 설문 기법 으로 인한 한계가 존재한다. 또한 다수의 응답자가 20 대이며 서비스 직종에서 근무한 경험이 없는 응답자로 구성되어 결과를 일반화하는데 어려움이 있고 이들의 서비스 접점 직원에 대한 이해가 부족할 수 있다는 한계점을 갖는다. 이러한 한계를 극복하기 위해서 응답자들에게 고객 불량 행동으로 인해 발생한 상황을 떠올리게 한 뒤에 설문을 진행하는 방식을 사용하여 상황에 대한 집중도를 높이는 방식을 사용 할 수 있을 것이다. 또는 응답자들을 현재 서비스 업에 종사 경험이 있는 사람들로 한정 연구 결과를 얻는 것이 가능 할 것이다. 그리고 연구에서는 고객 불량 행동이 발생하는 상황을 시나리오에서 설정한 의류 판매 상황 한 가지만 다루 었기 때문에 결과를 다양한 서비스 상황에 적용 가능한지 확인하기 위해서 콜 센터, 비행기, 호텔 등의 서비스 제공 상황에서 살펴 보는 것 또한 의미 있을 것이다.

또한 실험 1 에서 고객 불량 행동으로 인한 스트레스와 대처 방안의 관계를 무력감이 부분적으로 매개 하는 결과를 얻었기 때문에 무력감 이외에 스트레스와 대처 방안 사이를 매개하는 변수들을 추가하여 연구를 진행 할 수 있을 것이다. 향후 무력감 외에 자기 효능감 또는 업무 집중도와 같은

변수들을 추가하여 연구를 진행한다면 스트레스가 대처 방안에 어떠한 경로를 통해 영향을 미치는지 좀 더 자세한 설명이 가능할 것이다.

마지막으로 실험 2 에서 대처 방안에 따른 개입의 만족도나 직원의 만족도에 차이를 확인하지 못하였다. 대처 방안이 개인의 감정적인 스트레스 해소 차원에만 영향을 미쳐 업무적 차원의 개입 만족도나 직원의 만족도에 영향을 미치지 못했을 가능성도 있지만 응답자가 자신이 택한 대처 방안이 아니라 시나리오상 주어진 대처 방안을 읽고 설문에 응했기 때문에 대처 방안에 대한 몰입이 떨어졌을 가능성 또한 존재 한다. 따라서 향후 대처 방안이 개입 만족도나 직원 만족도에 미치는 영향이 존재하는지 명확히 확인하기 위해서 다양한 대처 방안을 제시하여 응답자가 선택하고 그렇게 선택한 대처 방안에 대해 더 몰입 할 수 있도록 설문지를 구성하여 연구를 진행한다면 좀 더 확실히 대처 방안의 영향에 대해서 확인 할 수 있을 것이다.

## 참 고 문 헌

- Bandura, Albert (1977), "Self-Efficacy: Towards a Unifying Theory of Behavioral Change," *Psychological Review*, 84 (2), 191-215.
- Ben-Zur, H., Gilbar, O., & Lev, S. (2001). Coping with breast cancer: Patient, spouse, and dyadic models. *Psychosomatic Medicine*, 63, 32 – 39.
- Bendapudi, Neeli and Robert P. Leone (2003), “Psychological Implications of Customer Participation in Co-Production,” *Journal of Marketing*, 67 (1), 14-28.
- Bettencourt, Lance A. and Stephen W. Brown (1997), “Contact Employees: Relationships Among Workplace Fairness, Job Satisfaction and Prosocial Behaviors,” *Journal of Retailing*, 73 (1), 39–61.
- Ben-Zur, Hasida and Dana Yagil (2005), “The Relationship between Empowerment, Aggressive Behaviours of Customers, Coping, and Burnout,” *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14 (1), 81-99.
- Boshoff, Christo and Janine Allen (2000), “The Influence of Selected Antecedents on Frontline Staff’s Perceptions of Service Recovery Performance,” *International Journal of Service Industry Management*, 11 (1), 63-90.
- Bowen, David E. and Robert Johnston (1999), “Internal Service Recovery: Developing a New Construct,” *International Journal of Service Industry Management*, 10 (2), 118-131.

- Carver, C. S., & Scheier, M. (1993). Vigilant and avoidant coping in two patient groups. In H. W. Krohne (Ed.), *Attention and avoidance* (pp. 295 – 319). Seattle, WA: Hogrefe & Huber.
- Chan, Kimmy Q, and Echo W. Wan (2012), “How Can Stressed Employees Deliver Better Customer Service? The Underlying Self-Regulation Depletion Mechanism,” *Journal of Marketing*, 76(January), 119-137.
- Daunt, Kate L. and Lloyd C. Harris (2012), “Exploring the Forms of Dysfunctional Customer Behaviour: A Study of Differences in Servicescape and Customer Disaffection with Service,” *Journal of Marketing Management*, 28 (1-2), 129- 153.
- de Ruyter, Ko, Wetzels Martin, and Richard Feinberg (2001), “Role Stress in Call Centers: Its Effects on Employee Performance and Satisfaction,” *Journal of Interactive Marketing*, 15 (2), 23-35.
- Folkman, S. (1984). Personal control and stress and coping processes: A theoretical analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, 571–579.
- Folkman, S., & Lazarus, R. S.(1981). An analysis of coping in a middle aged community sample. *Journal of Health & Social Behavior*,21, 219 - 239.
- Grandey, Alicia A., David N. Dickter, and Hock-Peng Sin (2004), “The Customer Is Not Always Right: Customer Aggression and Emotion Regulation of Service Employees,” *Journal of Organizational Behavior*, 25 (3), 397-418.
- Gelbrich, Katha (2010), “Anger, Frustration, and Helplessness after Service Failure: Coping strategies and Effective Informational Support,” *Journal*



of the Academy of Marketing Science, 38, 567-585

Gong Taeshik, Youjae Yi, and Jin Nam Choi (2014), "Helping Employees Deal With Dysfunctional Customers: The Underlying Employee Perceived Justice Mechanism" *Journal of Service Research*, 16(1), 99-113.

Greenberg, Jerald (2006), "Losing Sleep Over Organizational Injustice: Attenuating Insomniac Reactions to Underpayment Inequity with Supervisory Training in Interactional Justice," *Journal of Applied Psychology*, 91 (1), 58-69.

Homburg, Christian and Ruth M. Stock (2004), "The Link between Salesperson's Job Satisfaction and Customer Satisfaction in a Business-to-Business Context: A Dyadic Analysis," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32 (2), 144- 158.

Hogh, A., & Dofradottir, A. (2001). Coping with bullying in the workplace. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 485 – 495.

Lazarus, R. S. (1999). *Stress and emotion: A new synthesis*. London: Free Association Books.

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer-Verlag.

Li, L. W., Seltzer, M. M., & Greenberg, J. S. (1999). Change in depressive symptoms among daughter caregivers: An 18-month longitudinal study. *Psychology and Aging*, 14, 206 – 219.

Maxham, James G., III and Richard G. Netemeyer (2002), "A Longitudinal Study of Complaining Customers' Evaluations of Multiple Service Failures and Recovery Efforts," *Journal of Marketing*, 66 (4), 57-71.

- Montes, Samantha D. and David Zweig (2009), “Do Promises Matter? An Exploration of the Role of Promises in Psychological Contract Breach,” *Journal of Applied Psychology*, 94 (5), 1243-1260.
- Pereira, Gloria M. and H. G. Osburn (2007), “Effects of Participation in Decision Making on Performance and Employee Attitudes: A Quality Circles Meta-Analysis,” *Journal of Business and Psychology*, 22 (2), 145-153.
- Roberson, Quinetta M., Neta A. Moye, and Edwin A. Locke (1999), “Identifying a Missing Link between Participation and Satisfaction: The Mediating Role of Procedural Justice Perceptions,” *Journal of Applied Psychology*, 84 (4), 585-593.
- Seligman, M.E.P., & Schulman, P. (1986). Explanatory style as a predictor of productivity and quitting among life insurance sales agents. *Journal of Personality and Social Psychology*, 13, 27–39.
- Siegrist, Johannes (1996), “Adverse Health Effects of High-Effort/ Low-Reward Conditions,” *Journal of Occupational Health Psychology*, 1 (1), 27-41.
- Singh, Jagdip (2000), “Performance Productivity and Quality of Frontline Employees in Service Organizations,” *Journal of Marketing*, 64 (April), 15–34.
- Yagil, Dana (2006), “The Relationship of Service Provider Power Motivation, Empowerment and Burnout to Customer Satisfaction,” *International Journal of Service Industry Management*, 17 (3), 258-270.
- Zeidner, M., & Ben-Zur, H. (1993). Coping with a national crisis: The Israeli experience with the threat of missile attacks. *Personality and Individual Differences*, 14, 209 – 224.

조애리, 김계현 (2010), “대학생의 자아정체성 자위에 따른 스트레스 대처 전략의 차이,” 상담학 연구, 12, 283-300

고진경, 윤태영, 박재형, (2007), “스트레스 대처 방식이 의과대학생들의 주관적 안녕감에 미치는 영향,” 한국 의학교육, 19(3)

최정아, (2009), “스트레스-대처 이론을 적용한 청소년의 관계적 괴롭힘과 우울 간의 관계 검증: 인지 및 대처 요인을 중심으로,” 20(2), 383-410

## 부 록

### 1. 실험 1.1 설문지

본 설문은 가상의 상황에 본인의 생각과 행동에 대해 응답하는 것으로 제시된 글을 주의 깊게 읽고 몰입하여 한 번에 질문에 응답해 주시기 바랍니다.

다음의 글을 읽고 질문에 응답해 주시기 바랍니다.

당신은 국내의 한 백화점 매장에서 고객을 상대로 의류를 판매하는 일을 하고 있습니다.

1.이 때 당신이 느끼는 감정에 대해 적어 주시기 바랍니다. (주관식)

---

다음의 글을 읽고 질문에 응답해 주시기 바랍니다.

1. 고객불량 행동으로 인한 높은 스트레스, 높은 개입 수준

당신이 평소와 같이 매장에서 일을 하고 있던 중 매장에 한 고객이

들어옵니다. 이 고객은 두 달 전 구매한 원피스가 마음에 들지 않는다고  
당신에게 환불을 요구했습니다. 매장에서 판매한 의류의 환불기한은 일주일로  
의류의 택과 영수증을 지참해야 하며, 의류의 손상이 없어야 합니다. 그러나  
이 고객이 가져온 원피스에는 착용에 의한 화장 흔적과 얼룩이 있었으며, 이미  
일주일의 환불기간이 지난 상태였습니다. 따라서 당신은 고객에서 환불이  
불가능함을 알렸습니다. 그러나 이 고객은 당신의 말에 수긍하지 않으며  
무작정 환불을 요구하기 시작했고, 계속 거부 의사를 밝히자 당신을 향해  
큰소리를 지르고 욕을 하기 시작했습니다. 이에 당신이 그러한 행동을 멈출  
것을 요구하자 오히려 매장의 물품들을 던지며 과격한 행동을 하기  
시작했습니다.

이에 당신은 매장 관리자에게 연락을 취했습니다. 관리자는 당신을 통해  
상황에 대한 설명을 듣고 당신이 느꼈을 당혹감에 대해서 위로해 주었습니다.  
그리고 매장 관리 매뉴얼에 따라 고객에게 환불을 해줄 필요가 없으며 고객의  
요구에 더이상 응답하지 않아도 된다는 조언을 받았습니다. 또한 이 고객에  
대처와 문제 해결에 대한 결정권이 당신에게 있으며, 당신이 이러한 진상  
고객을 상대한 것에 어려움을 이해하고 격려를 했습니다.

## 2. 고객불량 행동으로 인한 높은 스트레스, 낮은 개입 수준

당신이 평소와 같이 매장에서 일을 하고 있던 중 매장에 한 고객이  
들어옵니다. 이 고객은 두달 전 구매한 원피스가 마음에 들지 않는다고

당신에게 환불을 요구했습니다. 매장에서 판매한 의류의 환불기한은 일주일로 의류의 택과 영수증을 지참해야 하며, 의류의 손상이 없어야 합니다. 그러나 이 고객이 가져온 원피스에는 착용에 의한 화장 흔적과 얼룩이 있었으며, 이미 일주일의 환불기간이 지난 상태였습니다. 따라서 당신은 고객에서 환불이 불가능함을 알렸습니다. 그러나 이 고객은 당신의 말에 수긍하지 않으며 무작정 환불을 요구하기 시작했고, 계속 거부 의사를 밝히자 당신을 향해 큰소리를 지르고 욕을 하기 시작했습니다. 이에 당신이 그러한 행동을 멈출 것을 요구하자 오히려 매장의 물품들을 던지며 과격한 행동을 하기 시작했습니다.

이에 당신은 매장 관리자에게 연락을 취했습니다. 관리자를 당신을 통해 상황에 대한 설명을 들었으나 현 상황에 대해 제대로 파악하지 못하였으며, 어떠한 조언도 없이 당신 스스로 문제를 처리하라고 이야기 하였습니다.

### 3. 고객불량 행동으로 인한 낮은 스트레스, 높은 개입 수준

당신이 평소와 같이 매장에서 일을 하고 있던 중 매장에 한 고객이 들어옵니다. 이 고객은 여러가지 상품을 둘러보고 당신에게 가격과 기타 정보에 대해 질문을 하였습니다. 이 과정에서 당신은 고객의 질문사항에 대해 성실히 답변하였으나 고객은 서비스가 불만족스럽다며 불만을 표출하였습니다. 불만의 표시로 당신과 회사의 서비스가 형편없다며 큰소리로

화를 내고 있습니다.

이에 당신은 매장 관리자에게 연락을 취했습니다. 관리자는 당신을 통해 상황에 대한 설명을 듣고 당신이 느꼈을 당혹감에 대해서 위로해 주었습니다. 그리고 매장 관리 매뉴얼에 따라 고객에게 환불을 해줄 필요가 없으며 고객의 요구에 더이상 응답하지 않아도 된다는 조언을 받았습니다. 또한 이 고객에 대처와 문제 해결에 대한 결정권이 당신에게 있으며, 당신이 이러한 진상 고객을 상대한 것에 어려움을 이해하고 격려를 했습니다.

#### 4. 고객불량 행동으로 인한 낮은 스트레스, 낮은 개입 수준

당신이 평소와 같이 매장에서 일을 하고 있던 중 매장에 한 고객이 들어옵니다. 이 고객은 여러가지 상품을 둘러보고 당신에게 가격과 기타 정보에 대해 질문을 하였습니다. 이 과정에서 당신은 고객의 질문사항에 대해 성실히 답변하였으나 고객은 서비스가 불만족스럽다며 불만을 표출하였습니다. 불만의 표시로 당신과 회사의 서비스가 형편없다며 큰소리로 화를 내고 있습니다.

이에 당신은 매장 관리자에게 연락을 취했습니다. 관리자를 당신을 통해 상황에 대한 설명을 들었으나 현 상황에 대해 제대로 파악하지 못하였으며, 어떠한 조언도 없이 당신 스스로 문제를 처리하라고 이야기 하였습니다.

2.이러한 상황에서 당신이 느끼는 스트레스 정도에 표시해 주시기 바랍니다.

낮음

높음

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

2.이러한 상황에서 당신이 느끼는 관리자의 개입 수준에 표시해 주시기  
바랍니다.

낮음

높음

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

3.이러한 상황에서 당신이 가장 가깝게 느끼는 지점에 표시해 주시기  
바랍니다.

그렇지 않다

그렇다

나는 무력함을 느낀다 ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

나는 앞으로 가망이 없다고 느낀다. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

나는 무방비 상태라고 느낀다. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

다음을 읽고 이어지는 문항에 답변해 주시기 바랍니다.

관리자와의 연락을 취한 이후 당신은 다시 고객과 마주하게 되었고, 고객은  
한동안 당신과 실랑이를 벌이다 매장을 떠났습니다.



5.앞서 제시된 상황을 겪은 이후에, 각 항목마다 당신이 취할 행동과 가까운 정도를 표시해 주시기 바랍니다.

5.1 발생한 사건의 상황과 방문한 고객에 대해 기록하고 앞으로 다시 이런일이 발생하였을 때 어떠한 대처를 할 것인지 업무일지에 정리한다.

멀다

가깝다

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

5.2 고객이 매장내에서 고성이나 욕설등의 불량 행동을 할 경우 그에 따른 조치가 취해 짐을 알리는 경고문을 작성해 매장에 부착한다.

멀다

가깝다

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

5.3 매장을 잠시 다른 직원에게 맡기고 다른 곳에서 휴식을 취한 후 매장으로 돌아온다.

멀다

가깝다

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

5.4 사유서를 제출하고 직장에서 평소보다 일찍 퇴근한다.

멀다

가깝다

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

[설문분석을 위한 인구통계학적 질문입니다]

귀하의 국적과 성별, 연령대를 알려주십시오.

6. 성별: ① 남성 ② 여성

7. 연령대: ① 10 대 ② 20 대 ③ 30 대 ④ 40 대 ⑤ 50 대 ⑥ 60 대 이상

8. 결혼여부: ① 미혼 ② 기혼

9. 직업: ① 대학/대학원생 ② 주부 ③ 자영업/상업 ④ 전문직 ⑤ 회사원 ⑥

공무원 ⑦ 농·임업 ⑧ 서비스업 ⑨ 무직 ⑩ 기타 ( )

10. 학력: ① 고등학교 졸업 ② 대학(원) 재학 ③ 대학(원) 졸업 ④ 기타

11. 가계소득(1 년 평균) ① 2000 만원 미만 ② 2000-5000 만원 미만 ③

5000-8000 만원 미만 ④ 8000-1 억원 미만 ⑤ 1 억원 이상

## 2. 실험 1.2 설문지

본 설문은 가상의 상황에 본인의 생각과 행동에 대해 응답하는 것으로 제시된  
글을 주의 깊게 읽고 몰입하여 한 번에 설문에 응답해 주시기 바랍니다.

다음의 글을 읽고 질문에 응답해 주시기 바랍니다.

당신은 국내의 한 백화점 매장에서 고객을 상대로 의류를 판매하는 일을 하고  
있습니다. 당신은 자신의 일에 보람과 자부심을 느끼며 열심히 일하고  
있습니다.

1.이 때 당신이 느끼는 감정에 대해 적어 주시기 바랍니다. (주관식)

---

다음의 글을 읽고 질문에 응답해 주시기 바랍니다.

1. 고객불량 행동으로 인한 높은 스트레스, 높은 개입 수준

당신이 평소와 같이 매장에서 일을 하고 있던 중 매장에 한 고객이 들어옵니다. 이 고객은 두 달 전 구매한 원피스가 마음에 들지 않는다고 당신에게 환불을 요구했습니다. 매장에서 판매한 의류의 환불기한은 일주일로 의류의 택과 영수증을 지참해야 하며, 의류의 손상이 없어야 합니다. 그러나 이 고객이 가져온 원피스에는 착용에 의한 화장 흔적과 얼룩이 있었으며, 이미 일주일의 환불기간이 지난 상태였습니다. 따라서 당신은 고객에서 환불이 불가능함을 알렸습니다. 그러나 이 고객은 당신의 말에 수긍하지 않으며 무작정 환불을 요구하기 시작했고, 계속 거부 의사를 밝히자 당신을 향해 큰소리를 지르고 욕을 하기 시작했습니다. 이에 당신이 그러한 행동을 멈출 것을 요구하자 오히려 매장의 물품들을 던지며 과격한 행동을 하기 시작했습니다.

이에 당신은 매장 관리자에게 연락을 취했습니다. 관리자는 당신을 통해 상황에 대한 설명을 듣고 당신이 느꼈을 당혹감에 대해서 위로해 주었습니다. 그리고 매장 관리 매뉴얼에 따라 고객에게 환불을 해줄 필요가 없으며 고객의

요구에 더이상 응답하지 않아도 된다는 조언을 받았습니다. 또한 이 고객에 대처와 문제 해결에 대한 결정권이 당신에게 있으며, 당신이 이러한 진상 고객을 상대한 것에 어려움을 이해하고 격려를 했습니다.

## 2. 고객불량 행동으로 인한 높은 스트레스, 낮은 개입 수준

당신이 평소와 같이 매장에서 일을 하고 있던 중 매장에 한 고객이 들어옵니다. 이 고객은 두달 전 구매한 원피스에 마음에 들지 않는다고 당신에게 환불을 요구했습니다. 매장에서 판매한 의류의 환불기한은 일주일로 의류의 택과 영수증을 지참해야 하며, 의류의 손상이 없어야 합니다. 그러나 이 고객이 가져온 원피스에는 착용에 의한 화장 흔적과 얼룩이 있었으며, 이미 일주일의 환불기간이 지난 상태였습니다. 따라서 당신은 고객에서 환불이 불가능함을 알렸습니다. 그러나 이 고객은 당신의 말에 수긍하지 않으며 무작정 환불을 요구하기 시작했고, 계속 거부 의사를 밝히자 당신을 향해 큰소리를 지르고 욕을 하기 시작했습니다. 이에 당신이 그러한 행동을 멈출 것을 요구하자 오히려 매장의 물품들을 던지며 과격한 행동을 하기 시작했습니다.

이에 당신은 매장 관리자에게 연락을 취했습니다. 관리자를 당신을 통해 상황에 대한 설명을 들었으나 현 상황에 대해 제대로 파악하지 못하였으며, 어떠한 조언도 없이 당신 스스로 문제를 처리하라고 이야기 하였습니다.

## 3. 고객불량 행동으로 인한 낮은 스트레스, 높은 개입 수준

당신이 평소와 같이 매장에서 일을 하고 있던 중 매장에 한 고객이 들어옵니다. 이 고객은 여러가지 상품을 둘러보고 당신에게 가격과 기타 정보에 대해 질문을 하였습니다. 이 과정에서 당신은 고객의 질문사항에 대해 성실히 답변하였으나 고객은 서비스가 불만족스럽다며 불만을 표출하였습니다.

이에 당신은 매장 관리자에게 연락을 취했습니다. 관리자는 당신을 통해 상황에 대한 설명을 듣고 당신이 느꼈을 당혹감에 대해서 위로해 주었습니다. 그리고 매장 관리 매뉴얼에 따라 고객에게 환불을 해줄 필요가 없으며 고객의 요구에 더이상 응답하지 않아도 된다는 조언을 받았습니다. 또한 이 고객에 대처와 문제 해결에 대한 결정권이 당신에게 있으며, 당신이 이러한 진상 고객을 상대한 것에 어려움을 이해하고 격려를 했습니다.

#### 4. 고객불량 행동으로 인한 낮은 스트레스, 낮은 개입 수준

당신이 평소와 같이 매장에서 일을 하고 있던 중 매장에 한 고객이 들어옵니다. 이 고객은 여러가지 상품을 둘러보고 당신에게 가격과 기타 정보에 대해 질문을 하였습니다. 이 과정에서 당신은 고객의 질문사항에 대해 성실히 답변하였으나 고객은 서비스가 불만족스럽다며 불만을 표출하였습니다.

이에 당신은 매장 관리자에게 연락을 취했습니다. 관리자를 당신을 통해

상황에 대한 설명을 들었으나 현 상황에 대해 제대로 파악하지 못하였으며,  
어떠한 조언도 없이 당신 스스로 문제를 처리하라고 이야기 하였습니다.

2.이러한 상황에서 당신이 느끼는 스트레스 정도에 표시해 주시기 바랍니다.

낮음

높음

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

2.이러한 상황에서 당신이 느끼는 관리자의 개입 수준에 표시해 주시기  
바랍니다.

낮음

높음

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

3.이러한 상황에서 당신이 가장 가깝게 느끼는 지점에 표시해 주시기  
바랍니다.

그렇지 않다

그렇다

나는 무력함을 느낀다

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

나는 앞으로 가망이 없다고 느낀다.

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

나는 무방비 상태라고 느낀다.

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

다음을 읽고 이어지는 문항에 답변해 주시기 바랍니다.

관리자와의 연락을 취한 이후 당신은 다시 고객과 마주하게 되었고, 고객은 한동안 당신과 실랑이를 벌이다 매장을 떠났습니다.

5.앞서 제시된 상황을 겪은 이후에, 각 항목마다 당신이 취할 행동과 가까운 정도를 표시해 주시기 바랍니다.

발생한 사건의 상황과 방문한 고객에 대해 기록하고 앞으로 다시 이런일이 발생하였을 때 어떠한 대처를 할 것인지 업무일지에 정리한다.	①    ②    ③    ④    ⑤    ⑥    ⑦	매장을 잠시 다른 직원에게 맡기고 다른 곳에서 휴식을 취한 후 매장으로 돌아온다.
발생한 사건의 상황과 방문한 고객에 대해 기록하고 앞으로 다시 이런일이 발생하였을 때 어떠한 대처를 할 것인지 업무일지에 정리한다.	①    ②    ③    ④    ⑤    ⑥    ⑦	사유서를 제출하고 직장에서 평소보다 일찍 퇴근한다.

[설문분석을 위한 인구통계학적 질문입니다]

귀하의 국적과 성별, 연령대를 알려주십시오.

6. 성별: ① 남성 ② 여성
7. 연령대: ① 10 대 ② 20 대 ③ 30 대 ④ 40 대 ⑤ 50 대 ⑥ 60 대 이상
8. 결혼여부: ① 미혼 ② 기혼
9. 직업: ① 대학/대학원생 ② 주부 ③ 자영업/상업 ④ 전문직 ⑤ 회사원 ⑥  
공무원 ⑦ 농·임업 ⑧ 서비스업 ⑨ 무직 ⑩ 기타 (                      )
10. 학력: ① 고등학교 졸업 ② 대학(원) 재학 ③ 대학(원) 졸업 ④ 기타
11. 가계소득(1 년 평균) ① 2000 만원 미만 ② 2000-5000 만원 미만 ③  
5000-8000 만원 미만 ④ 8000-1 억원 미만 ⑤ 1 억원 이상

### 3. 실험 2 설문지

본 설문은 가상의 상황에 본인의 생각과 행동에 대해 응답하는 것으로 제시된  
글을 주의 깊게 읽고 몰입하여 한 번에 설문에 응답해 주시기 바랍니다.

다음의 글을 읽고 질문에 응답해 주시기 바랍니다.

당신은 국내의 한 백화점 매장에서 고객을 상대로 의류를 판매하는 일을 하고  
있습니다. 당신은 자신의 일에 보람과 자부심을 느끼며 열심히 일하고  
있습니다.



당신이 평소와 같이 매장에서 일을 하고 있던 중 매장에 한 고객이 들어옵니다. 이 고객은 이 주 전 구매한 원피스가 마음에 들지 않는다고 당신에게 환불을 요구했습니다. 매장에서 판매한 의류의 환불기한은 일주일로 의류의 택과 영수증을 지참해야 하며, 의류의 손상이 없어야 합니다. 그러나 이 고객이 가져온 원피스에는 착용에 의한 화장 흔적과 얼룩이 있었으며, 이미 일주일의 환불기간이 지난 상태였습니다. 따라서 당신은 고객에서 환불이 불가능함을 알렸습니다. 그러나 이 고객은 당신의 말에 수긍하지 않으며 무작정 환불을 요구하기 시작했고, 계속 거부 의사를 밝히자 당신을 향해 큰소리를 지르고 욕을 하기 시작했습니다. 이에 당신이 그러한 행동을 멈출 것을 요구하자 오히려 매장의 물품들을 던지며 과격한 행동을 하기 시작했습니다.

1.이 때 당신이 느끼는 감정에 대해 적어 주시기 바랍니다. (주관식)

---

2.이러한 상황에서 당신이 느끼는 스트레스 정도에 표시해 주시기 바랍니다.

낮음

높음

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

다음의 글을 읽고 질문에 응답해 주시기 바랍니다.

1. 높은 개입 수준, 문제중심대처

이에 당신은 매장 관리자에게 연락을 취했습니다. 관리자는 당신을 통해 상황에 대한 설명을 듣고 당신이 느꼈을 당혹감에 대해서 위로해 주었습니다. 그리고 매장 관리 매뉴얼에 따라 고객에게 환불을 해줄 필요가 없으며 고객의 요구에 더이상 응답하지 않아도 된다는 조언을 받았습니다. 또한 이 고객에 대처와 문제 해결에 대한 결정권이 당신에게 있으며, 당신이 이러한 진상 고객을 상대한 것에 어려움을 이해하고 격려를 했습니다.

관리자와의 연락을 취한 이후 당신은 다시 고객과 마주하게 되었고, 고객은 한동안 당신과 실랑이를 벌이다 매장을 떠났습니다.

(대처 방안)

당신은 고객이 매장을 떠난 후 발생한 사건의 상황과 방문한 고객에 대해 기록하고 앞으로 다시 이런일이 발생하였을 때 어떠한 대처를 할 것인지 업무일지에 정리하였습니다. 또한 고객이 매장내에서 고성이나 욕설등의 불량 행동을 할 경우 그에 따른 조치가 취해 짐을 알리는 경고문을 작성해 매장에 부착하였습니다.

2. 높은 개입 수준, 정서중심대처

이에 당신은 매장 관리자에게 연락을 취했습니다. 관리자는 당신을 통해

상황에 대한 설명을 듣고 당신이 느꼈을 당혹감에 대해서 위로해 주었습니다.  
그리고 매장 관리 매뉴얼에 따라 고객에게 환불을 해줄 필요가 없으며 고객의 요구에 더이상 응답하지 않아도 된다는 조언을 받았습니다. 또한 이 고객에 대처와 문제 해결에 대한 결정권이 당신에게 있으며, 당신이 이러한 진상 고객을 상대한 것에 어려움을 이해하고 격려를 했습니다.

관리자와의 연락을 취한 이후 당신은 다시 고객과 마주하게 되었고, 고객은 한동안 당신과 실랑이를 벌이다 매장을 떠났습니다.

(대처 방안)

이에 당신은 매장을 잠시 다른 직원에게 맡기고 다른 곳에서 휴식을 취한 후 매장으로 돌아왔고, 그 날은 사유서를 제출하고 직장에서 평소보다 일찍 퇴근하였습니다.

### 3. 낮은 개입 수준, 문제중심대처

이에 당신은 매장 관리자에게 연락을 취했습니다. 관리자를 당신을 통해 상황에 대한 설명을 들었으나 현 상황에 대해 제대로 파악하지 못하였으며, 어떠한 조언도 없이 당신 스스로 문제를 처리하라고 이야기 하였습니다.  
관리자와의 연락을 취한 이후 당신은 다시 고객과 마주하게 되었고, 고객은 한동안 당신과 실랑이를 벌이다 매장을 떠났습니다.

(대처 방안)

당신은 고객이 매장을 떠난 후 발생한 사건의 상황과 방문한 고객에 대해 기록하고 앞으로 다시 이런일이 발생하였을 때 어떠한 대처를 할 것인지 업무일지에 정리하였습니다. 또한 고객이 매장내에서 고성이나 욕설등의 불량 행동을 할 경우 그에 따른 조치가 취해 짐을 알리는 경고문을 작성해 매장에 부착하였습니다.

#### 4. 낮은 개입 수준, 정서중심대처

이에 당신은 매장 관리자에게 연락을 취했습니다. 관리자를 당신을 통해 상황에 대한 설명을 들었으나 현 상황에 대해 제대로 파악하지 못하였으며, 어떠한 조언도 없이 당신 스스로 문제를 처리하라고 이야기 하였습니다. 관리자와의 연락을 취한 이후 당신은 다시 고객과 마주하게 되었고, 고객은 한동안 당신과 실랑이를 벌이다 매장을 떠났습니다.

(대처 방안)

이에 당신은 매장을 잠시 다른 직원에게 맡기고 다른 곳에서 휴식을 취한 후 매장으로 돌아왔고, 그 날은 사유서를 제출하고 직장에서 평소보다 일찍 퇴근하였습니다.

2. 이러한 상황에서 당신이 느끼는 관리자의 개입 수준에 표시해 주시기 바랍니다.

낮음

높음

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

4. 이러한 상황에서 당신의 대처 방안이 가깝다고 생각하는 지점에 표시해 주시기 바랍니다.

[ 문제 중심적 - 문제 해결을 목적으로 의사결정을 하거나 직접적인 행동을 취하는 것과 같이 스트레스 상황 자체를 변화시키고자 하는 적극적인 노력의 형태]

[ 정서 중심적 - 스트레스 상황을 변경시키기보다는 그에 수반되는 부정적인 정서를 다루거나 완화시키는데 초점 ]

문제 중심적

정서 중심적

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

5. 이 상황에서 당신이 다음 주어진 문장에 어느정도 동의하는지 표시해 주시기 바랍니다.

동의하지 않음

동의함

나는 고객의 불량행동으로 인해 발생한 ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

이번 문제에 대한 관리자의 대처에 만족한다.

고객 불량행동으로 발생한 이번 사건을① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦  
고려할때, 나는 관리자에 만족한다.

대체로 나는 내 일에 만족한다. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

보통, 나는 이 매장에서 일하는 것을 ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦  
좋아한다.

보통 나는 내 일을 좋아한다. ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

나는 다른 회사의 어떤 직원보다 ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦  
나의 일을 더 좋아한다.

[설문분석을 위한 인구통계학적 질문입니다]

귀하의 국적과 성별, 연령대를 알려주십시오.

5. 성별: ① 남성 ② 여성

6. 연령대: ① 10 대 ② 20 대 ③ 30 대 ④ 40 대 ⑤ 50 대 ⑥ 60 대 이상

7. 결혼여부: ① 미혼 ② 기혼

8. 직업: ① 대학/대학원생 ② 주부 ③ 자영업/상업 ④ 전문직 ⑤ 회사원 ⑥

공무원 ⑦ 농·임업 ⑧ 서비스업 ⑨ 무직 ⑩ 기타 ( )

9. 학력: ① 고등학교 졸업 ② 대학(원) 재학 ③ 대학(원) 졸업 ④ 기타

10. 가계소득(1 년 평균) ① 2000 만원 미만 ② 2000-5000 만원 미만 ③  
5000-8000 만원 미만 ④ 8000-1 억원 미만 ⑤ 1 억원 이상

## Abstract

# A Study on the Customers' Dysfunctional Behavior on Employees Regarding Coping Strategies and Interventions

KIM MIN JOO

College of Business Administration

The Graduate School

Seoul National University

This paper is about the employees who serve dysfunctional customers. Through the research, this paper identifies the effect of the coping strategies of employees when they become stressful contacting



with dysfunctional customers. Previous studies mostly deal with the effect of customers' dysfunctional behavior, which lowers the performances of the employees, and the intervention by the manager. The previous study proves that the intervention helps the employees in terms of performance and royalty to the company, but the coping strategies of employees are not concerned. Therefore, this paper focuses more on the coping strategies of employees against the stress induced by dysfunctional customer. The coping strategies are included as variable along with the stress level, the intervention level. Moreover, the effect of the coping strategies to the employee satisfaction is investigated.

The paper consists of three studies. On first and second study, the paper focuses on coping strategies of employees in terms of stress induced by dysfunctional customer behaviors. Also, the helplessness of employees after experiencing the dysfunctional customer behavior is expected to mediate the relation between the stress and the coping strategy. In addition, the role of intervention by the manager is investigated through the studies. On the third study, under the stressful situation induced by the dysfunctional customer behavior, the intervention satisfaction and the employee satisfaction are measured. Here, the study tries to figure out the effect of intervention and coping strategy on the intervention satisfaction and the employee satisfaction.

The scenario based survey method is used to prove the hypothesis. The result shows that the employees tend to choose emotion-focused coping, instead of problem-based coping, when the stress, which is induced by dysfunctional customer behavior, level is high. Also, the helplessness partially mediates the relation between the stress and the coping strategies. In terms of the intervention, the employees tend to choose problem-focused coping when the intervention is high, compared to low intervention. Another finding is that when there is high level of intervention by the manager, the employees' intervention satisfaction level and their general work satisfaction level are high.

These results give the implication about the employees coping strategies, the intervention and the employees' satisfaction under the presence of the dysfunctional customer behavior. Also, this paper suggests some managerial implication about the importance of the intervention by the manager when the employees are under the huge stress by dysfunctional customer behaviors.

Keywords: Customer Dysfunctional Behavior, Employee, Stress, Intervention, Coping, Helplessness

Student Number: 2013-20457